



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Programa de liderazgo participativo para mejorar el
clima organizacional en los trabajadores del Proyecto
Especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTORES:

Br. Chávez Pérez Jaime
Br. Medina Peralta Ericsson

ASESOR:

Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz

SECCION

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Políticas Públicas

CHICLAYO - PERU

2018



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Nº 00167

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Programa de Liderazgo participativo para mejorar el
Clima Organizacional en los trabajadores del Proyecto
Especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén 2017'

Que ha sustentado don (doña):

Sháñez Pérez Jaime

Apellidos y Nombres

Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, 20 de Diciembre 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE:

Dra. Jackeline Morpet Saldarña Millón

SECRETARIO:

Mg. Tania Yocely Mudega Bonda

VOCAL:

Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Nº 00170

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Programa de Liderazgo participativo para mejorar el clima
Organizacional en los trabajadores del Proyecto especial Jaén San
Ignacio Bagua - Jaén 2017

Que ha sustentado don (doña):

Medina Peralta Eriessen

Apellidos y Nombres

Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, 20 de Diciembre 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dra. Jacqueline Morpet Soldana Millon

SECRETARIO: Mg. Tania Gaidy Mendoza Bonda

VOCAL: Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **CHAVEZ PEREZ JAIME Y MEDINA PERALTA ERICSSON** egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificados con DNI N° 27072501 y DNI N° 41007905 respectivamente.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

1. Somos autores de la tesis titulada: **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA – JAÉN 2017.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo 10 de Enero del 2019



CHAVEZ PEREZ JAIME
DNI N° 27072501



MEDINA PERALTA ERICSSON
DNI N° 41007905

DEDICATORIA

A mi esposa y mis hijos con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre me brindan.

Jaime

A mi esposa y mis hijos con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre me brindan.

Ericsson.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz por la motivación en la realización de esta tesis, su capacidad para guiar este estudio ha sido un aporte significativo, no solamente en el desarrollo de la misma, sino también en mi rol como investigador. Por brindarnos la oportunidad de profundizar nuestros conocimientos para enriquecer el quehacer educativo de la región quienes se preocuparon por orientar la enseñanza en nuestros estudios de post grado, y en especial por habernos motivado a desarrollar como tesis un tema que nos dará la oportunidad lograr cambios en la parte laboral como es el caso del clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y sus distinguidos docentes quienes con su profesionalismo han brindado un horizonte de conocimientos para ser mejores cada día.

A las autoridades del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén, por brindarnos la oportunidad de realizar la presente investigación en beneficio de esta casa de estudios.

Los autores

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA – JAEN 2018**, lo cual constituye un interesante aporte al Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén, con el objetivo de mejorar la Eficiencia y Transparencia de la Gestión Pública que se ofrece en dicha institución.

Esperando que el presente trabajo de investigación constituya un aporte, para la Institución del estado y lo pueda tomar como un instrumento válido para dar a conocer las debilidades que existen en la institución.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y de mérito a su aprobación.

Los autores

ÍNDICE

| | |
|--|-------------|
| DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS..... | ii |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTOS | vi |
| PRESENTACIÓN..... | vii |
| ÍNDICE..... | viii |
| RESUMEN..... | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1 Realidad Problemática | 11 |
| 1.2 Trabajos Previos..... | 13 |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema | 17 |
| 1.3.1 La teoría de los escalafones superiores | 17 |
| 1.3.2 Clima organizacional | 22 |
| 1.3.3 Factores que Influyen en el Clima Organizacional | 23 |
| 1.3.4 Componentes y características del Clima Organizacional | 25 |
| 1.3.5 Elementos del Clima Organizacional..... | 26 |
| 1.3.6 Dimensiones del Clima Organizacional..... | 30 |
| 1.3.7 Programa de Liderazgo | 32 |
| 1.3.8 Liderazgo autoritario coercitivo..... | 34 |
| 1.3.9 Liderazgo autoritario benevolente..... | 34 |
| 1.3.10 Liderazgo consultivo..... | 35 |
| 1.3.11 Liderazgo participativo | 35 |
| 1.3.12 El liderazgo como rasgo de personalidad..... | 37 |
| 1.3.13 El liderazgo como estilos de comportamiento | 38 |
| 1.3.14 Estilos de liderazgo | 39 |

| | | |
|--|---|------------|
| 1.3.15 | Liderazgo directivo | 51 |
| 1.4 | Formulación del Problema | 58 |
| 1.5 | Justificación del Estudio | 59 |
| 1.6 | Hipótesis..... | 59 |
| 1.6.1 | Objetivos Objetivo General..... | 60 |
| 1.6.2 | Objetivos Específicos..... | 60 |
| II. | Método | 62 |
| 2.1 | Diseño de Investigación | 62 |
| 2.2 | Variables y Operacionalización | 62 |
| 2.3 | Operacionalización de las variables | 64 |
| 2.4 | Población y Muestra..... | 65 |
| 2.4.1 | Población..... | 65 |
| 2.4.2 | Muestra..... | 66 |
| 2.5 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 66 |
| 2.6 | Método de análisis de datos | 68 |
| 2.7 | Aspectos éticos..... | 69 |
| III. | Resultados | 70 |
| IV. | Discusión..... | 81 |
| V. | Conclusión | 86 |
| VI. | Recomendaciones..... | 89 |
| VII. | Programa..... | 90 |
| VIII. | Referencias..... | 114 |
| ANEXOS..... | | 117 |
| Autorización de Publicación de Tesis | | 126 |
| Acta de Originalidad de Tesis | | 127 |
| Reporte Turnitin..... | | 128 |

ÍNDICE DE TABLA

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Nivel de clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo | 70 |
| Tabla 2. Nivel de la motivación..... | 71 |
| Tabla 3. Resultados sobre liderazgo | 72 |
| Tabla 4. Resultados sobre Toma de decisiones..... | 73 |
| Tabla 5. Resultados sobre identidad | 74 |
| Tabla 6. Resultados sobre comunicación..... | 75 |
| Tabla 7. Resultados sobre innovación | 76 |
| Tabla 8. Resultados sobre conflicto | 77 |
| Tabla 9. Resultados sobre recompensa | 78 |
| Tabla 10. Resultado sobre confort | 79 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – figura sobre clima organizacional..... | 70 |
| Figura 2 – figura sobre la motivación | 71 |
| Figura 3 - figura sobre el liderazgo | 72 |
| Figura 4 - figura sobre toma de desiciones | 73 |
| Figura 5 - figura sobre la identidad..... | 74 |
| Figura 6 - figura sobre la comunicación | 75 |
| Figura 7 - figura sobre la innovación | 76 |
| Figura 8 - Resultados sobre conflicto | 77 |
| Figura 9 - Resultados sobre recompensa..... | 78 |
| Figura 10 - Resultado sobre confort..... | 79 |

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue la demostrar que mediante la aplicación de un programa de liderazgo participativo se mejora el clima organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén.

La muestra lo constituyeron 36 trabajadores administrativos. Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación del cuestionario del clima organizacional compuesta por 36 reactivos antes y después de aplicar el programa de Liderazgo.

Dentro de los resultados obtenidos se encontró que la aplicación del programa de liderazgo mejoró el clima organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén. Por tanto, los resultados contribuirán a mejorar la gestión y la Administración del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén. En todo momento se tuvo en cuenta los principios éticos y criterios de rigor científico.

Palabras clave: Clima organizacional, programa de liderazgo, gestión administrativa.

ABSTRACT

The intention of the present investigation was it to demonstrate that by means of the application of a program of participative leadership San Ignacio Bagua improves the climate organizacional in the workers of the Special Project Jaen.

The sample 36 administrative workers constituted it. To achieve the described aims one proceeded to the application of the questionnaire of the climate organizacional composed by 36 reagents before and after applying the program of Leadership.

Inside the obtained results one thought that the application of the program of leadership San Ignacio Bagua improved the climate organizacional in the workers of the Special Project Jaen - Jaen. Therefore, the results there will help to improve the management and the Administration of the Special Project Jaen San Ignacio Bagua - Jaen. At all time there were born in mind the ethical beginning and criteria of scientific rigor.

Key words: Climate organizacional, he programmes of leadership, administrative management.

INTRODUCCIÓN

Este estudio se ha realizado para medir el Clima organizacional antes y después de la aplicación de un programa de liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto especial Jaén, San Ignacio y Bagua, se demostró la efectividad del programa de liderazgo participativo en la mejora del clima organizacional, cuyo resultado permitirá recomendar acciones preventivas y/o correctivas en la gestión administrativa del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua.

Esta investigación fue estructurada en VII capítulos comprendidos de la siguiente manera: Capítulo I, el cual presenta la Introducción que contiene la realidad problemática en tres perspectivas: internacional, nacional y local; posteriormente vislumbra trabajos previos, teorías relacionadas con el tema, sustentación del problema, justificación a la investigación, propuesta de hipótesis, culminando con el objetivo de manera general y sus específicos.

Dentro del capítulo II, denominado Método, involucra el diseño del estudio, variables y su operacionalización, tamaño de la población y determinación de muestra con que se realizó el estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, validez y la confiabilidad de instrumentos, métodos de análisis de datos, culminando con los aspectos éticos.

El Capítulo III conlleva consigo los resultados del estudio a través de la descripción de datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

Para culminar, los capítulos IV, V, VI, y VII muestran la discusión, las conclusiones obtenidas, las recomendaciones formuladas y las referencias respectivamente.

1.1 Realidad Problemática

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo (Segredo, 2013).

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Según García (2009), los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Méndez (2006): El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Los investigadores, consideran que en términos de salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros e incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, siendo uno de ellos el estilo del liderazgo.

En el proyecto especial Jaén San Ignacio - Bagua como en toda organización el liderazgo y el clima organizacional es un punto clave para el buen funcionamiento de la organización pública.

En Cajamarca específicamente en la provincia de Jaén el estudio relacionado a esta problemática son pocos específicamente en instituciones como el proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, organismo encargado de realizar proyectos en beneficio de las necesidades de los pobladores, es por ello que surge la pregunta de investigación.

1.2 Trabajos Previos

Una búsqueda de trabajos previos a este trabajo de investigación dio a conocer las siguientes investigaciones.

En Chile **Chiang (2013)** investigó: Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang et al. (2008) y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (Chiang y Salazar 2011). La fiabilidad de las escalas es variable y en todos los casos adecuada, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”. No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral.

En Chile **Pedraza (2014)** investigó: Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Objetivo fundamental analizar la influencia del

estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionan económicamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

En Perú-Lima, **León, B. (2013)** investigó: El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170. Fue correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal. bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima

organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

A nivel Nacional **Gonzales, J. (2014)**, en su tesis de maestría titulada: Programa de Estrategias Metodológicas de Relaciones Interpersonales para la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa Inicial 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”- distrito de Monsefú - Chiclayo" arribó a las siguientes conclusiones: El Programa de Estrategias Metodológicas que se ha aplicado, ha resultado lo suficientemente válido para la Institución Educativa Inicial N° 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”; constituyendo una alternativa eficaz para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en la institución educativa. El Programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales aplicado está centrado en estrategias: Capacitación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, diálogo abierto, cultura de comunicación asertiva y empática, metas y compromisos institucionales, política de incentivos y recompensas a los trabajadores, puestas en práctica han permitido mejorar las relaciones interpersonales y lograr un clima institucional favorable en la Institución Educativa Inicial N° 074 ”Nuestra Señora de la Misericordia”.

El objetivo de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente; ya que al aplicar el programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales ha permitido mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”. El proceso de investigación aporta como resultado un Programa de Estrategias Metodológicas de relaciones interpersonales que ha permitido mejorar los procesos de gestión y lograr un buen clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”.

La investigación antes mencionada, proporciona los lineamientos para diseñar el presente trabajo de investigación que conlleve al fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y docente de la Institución Educativa N0 11223 Mayor PNP del Distrito de Chiclayo, Provincia de Chiclayo Felix Tello Rojas-Chiclayo 2014.

Silva, R. (2013) Granada - España, en su tesis “El clima organizacional en la gestión empresarial”, concluye que el estilo de gerencia, se presenta como la dimensión que tiene mayor correlación con el clima institucional, siendo, además la que mejor resalta que otras dimensiones. Esto revela un carácter positivo y de responsabilidad de los gestores frente a la necesidad de los cambios organizacionales en la implantación de la estrategia empresarial.

Quintero, Africano y Faria (2014) *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago – VADECOL*. Realizó una investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo, con una población de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma

probabilidad de ser seleccionados; se aplicó el cuestionario de 36 preguntas con cinco alternativas que fue validado mediante juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Alquizar, C. (2004). Trujillo, Universidad Cesar Vallejo: Escuela de Psicología. Para optar el título profesional en Licenciada en Psicología “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A”. Concluye que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

Este trabajo de investigación permitió evaluar a los trabajadores, sus capacidades, desempeño y como se relacionan con los demás miembros de la empresa, para mejorar el clima organizacional.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 La teoría de los escalafones superiores (Hannan, J.1997).

La teoría de los escalafones superiores se presenta como un paradigma alternativo a la ecología de las organizaciones. Su estudio comprende un conjunto de variables, pero el propósito de la presente investigación se refiere al estudio del estilo de liderazgo transformacional.

El estilo de liderazgo sea considerado en la teoría de los escalafones superiores (Hannan, J.1997) toda vez que esta variable tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones (Waldman, 2001). En esta misma línea de razonamiento, las investigaciones reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo está más relacionado que el liderazgo directivo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo.

Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad.

(Evkall,1997) plantea que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y, en algunos casos, sobre el clima organizacional.

Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

Esta teoría, ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo (Likert, 1965). Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre habrá una posibilidad de poner orden en la propia

pieza, aun cuando no se pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de "demostración" de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

"El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Presume la interacción de individuos, cada una

de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que se llama clima. El Clima es producido por esa interacción entre sujetos, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

La teoría del liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas

Esta teoría se fundamenta en el acento que se proporcione al ejercicio del liderazgo. Se pueden presentar dos casos, vertientes o también llamadas dimensiones, a saber: preocupación por la producción o preocupación por los trabajadores de la empresa.

El liderazgo centrado en la tarea (job centered) es un estilo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos puesto que prioriza la cantidad y calidad del trabajo logrado. Chiavenato (2002) agrega que “es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, superespecializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos”. Este liderazgo, preocupado exclusivamente por el trabajo, pretende conseguir que las tareas se ejecuten según métodos preestablecidos y recursos disponibles en pos de optimizar la productividad desdeñando la satisfacción y cohesión del grupo. El interés de los mandos superiores es producir más y mejor en cada periodo de tiempo.

El liderazgo es un estilo interesado por el aspecto humano de los subordinados, busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones y existe sensibilidad hacia ellos como personas pues se toman en cuenta sus sentimientos y relaciones.

En palabras de Hellriegel & Slocum (2004), los líderes “son considerados y apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimiento), y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, alentándolo y proporcionando refuerzos positivos”. Claramente, se pone mayor énfasis en las personas que en las tareas en sí al procurar la comprensión y ayuda a los subordinados, y manifestando preocupación más por metas y objetivos que por métodos, pero sin descuidar el nivel de desempeño esperado.

Los resultados de las averiguaciones revelaron que, en las unidades organizacionales con menguada eficiencia, el estilo de liderazgo se hallaba orientado principalmente hacia la realización de las tareas. La excesiva y constante presión para que las personas acrecienten el trabajo cuantitativa y cualitativamente genera en los subordinados desfavorables actitudes hacia el trabajo y los superiores administrativos. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede conseguir los mejores resultados de eficacia y productividad; pero al observar lo que sucede en el mediano y largo plazo, se desvirtúa su valor.

1.3.2 Clima organizacional

West (1998 citado por Kangis y Willians, 2000 en AdGeO, 2010) el clima organizacional se refiere a las percepciones que los miembros de una organización comparten elementos fundamentales de su organización.

Klein Kozlowski (citado por Lasio, 2003 en AdGeO, 2010) señalan que clima organizacional constituyen como elementos de la organización la percepción referente a la política, los procesos y las practicas organizacionales.

Álvarez (1990) expresa que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo.

“Para el investigador el clima organizacional, se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno del entorno del trabajo como las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.”

1.3.3 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos (2004) plantea que “los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen

directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales (p. 29).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

1.3.4 Componentes y características del Clima Organizacional

En cuanto a las dimensiones que componen el clima organizacional según la propuesta de los autores: Vega y Cols, 2006; consideran entre los más principales a las relaciones entre los miembros de la organización y el estilo de liderazgo.

Algunas características principales del clima organizacional, y compartidas por la mayoría de los autores (Rodríguez, 2004; Ostroff, Kinicki&Tamkins, 2003; Bris, 2000, entre otros) son las siguientes:

Representa la personalidad de la organización.

Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.

- A pesar de lo anterior, es sumamente frágil. Es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores.
- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. Tal como en el punto anterior, el clima de la organización también puede afectar estas variables.

1.3.5 Elementos del Clima Organizacional

Según refiere Goncalves (1992), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la Dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presentan en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. (p. 184).

El clima, en la organización y en sus grupos, es un concepto que se refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales. El concepto además se integración los siguientes elementos:

a) Los factores personales que hacen a la apreciación del ambiente, como los motivos, los valores y las creencias de los miembros.

Las denominadas variables estructurales o condiciones objetivas, como las tecnologías las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones o las relaciones formales de autoridad.

Los estados futuros que en la organización se consideran como deseables, que se manifiestan en los proyectos, metas y estrategias para el sistema en su conjunto.

Respecto a los factores personales, los individuos elaboran opiniones acerca de los elementos que constituyen su mundo más inmediato, en el cual conviven y trabajan de manera coordinada. Respecto del clima los individuos aceptan “que hay un mundo que se da por sentado”, que no se discute y que se toma como referencia para la acción cotidiana. Por ejemplo, pueden percibir la atmósfera en su grupo como amistosa u hostil, y juzgar que el comportamiento de los jefes es sustentador o facilitador de sus aspiraciones personales. En otras condiciones pueden percibir a los supervisores y a sus compañeros como emocionalmente distantes.

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999), son los elementos más representativos de los que se debe componer la organización, entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

Otros elementos del clima organizacional son:

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura organizacional

Estrés

Conflicto

La importancia del clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima.

Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007), la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan. (p. 244).

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Para Goncalves (1999), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. (p. 135).

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio del clima organizacional es permitir que los directivos y demás entes involucrados en el proceso gerencial conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y, a la vez, los efectos de los mismos, para que así inicien un cambio en el clima, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos, personal administrativo, personal obrero y demás miembros sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo,

toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

1.3.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwiny Stinger (1978) también Postula la existencia de nueve dimensiones a decir de Goncalves, A. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa al respecto Sandersy Suls, J. (2008:227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del Clima Organizacional, señalando de manera más específica. Factores que para fines del presente estudio hemos acogido y sintetizado como:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional conveniente conocerlas nueve dimensiones a ser evaluadas:

1. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

2. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues

va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

2. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

4.-Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.-Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

6.-Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiarla forma de hacerlas.

7. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

8.-Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

9. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

1.3.7 Programa de Liderazgo

Teoría de Likert.

Reyes, J. (2004) manifiesta que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, H. 1997). El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia. Valencia (2008) informa lo siguiente sobre este autor:

Likert, R. (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron

cambiados en El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4.

No obstante, el tiempo transcurrido y la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad. Además, esta base teórica fue seleccionada debido al empleo que ha tenido en las investigaciones nacionales relacionadas al tema motivo del presente estudio. Al respecto, refiere también el investigador Valencia (2008) que “las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización”. Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, pero antes de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de las cuatro criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

Los procesos decisorios constituyen el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo), se direccionan objetivamente partiendo de la valoración de las fuentes informativas y la consiguiente evaluación de los alcances de la a la manera cómo se manifiesta el intercambio de información entre la autoridad y los subordinados. Sin la clara, adecuada y pertinente comunicación no se puede dar un eficaz y eficiente trabajo colectivo, pues la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona diversos fallos en los dirigidos y genera el resquebrajamiento o nulidad de un proceso decisonal. Como afirma Reyes (2004) el comportamiento del directivo efectivo “se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad”.

1.3.8 Liderazgo autoritario coercitivo

Sorados, G. (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”. Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presenta una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno. El establecimiento de metas se rige por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un nivel fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

1.3.9 Liderazgo autoritario benevolente

Valencia, S. (2008) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Asimismo, las actitudes de subordinación del personal no son tan pronunciadas como en el caso anterior, pero se mantiene la centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una impronta vertical descendente con la escucha de las opiniones de los subalternos. Existe cierta

confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifestada en las decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control. La organización informal que aparece de manera incipiente es considerada todavía como una posible amenaza para el desarrollo de la empresa. Además, los castigos y correctivos se presentan con menor arbitrariedad y las recompensas sociales surgen de forma ocasional.

1.3.10 Liderazgo consultivo

Este estilo o sistema es indicado por Gil & Giner (2007) como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos”, es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

1.3.11 Liderazgo participativo

El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más efectivo en la toma

de decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa (Reyes, D. 2004). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. “Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo” (Valencia, 2008). En este caso, las organizaciones formal e informal por lo general son la misma; se llega, por ende, a la obtención de las metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

Gil & Giner (2007) expresan que “Likert y su grupo llegan a la conclusión de que el sistema más eficiente era el liderazgo participativo y democrático”. Con la finalidad de ampliar el bagaje teórico sobre liderazgo y confrontar los otros criterios tomados para definir una tipología específica sobre el tópico a continuación se examinan en orden cronológico, algunos de los principales enfoques teóricos existentes respecto al liderazgo: las teorías de rasgos de personalidad, las teorías sobre estilos de liderazgo, las teorías situacionales de liderazgo y liderazgo transaccional - liderazgo transformacional.

Según Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001), un programa de liderazgo debe adaptar las siguientes dimensiones:

- Contextualizado: Adaptado a la realidad educativa vivencial.

- Inclusivo: Considera a la totalidad del personal que labora en la institución educativo.
- Flexible: Se adapta a la realidad personal, laboral y social de los alumnos, docentes, y directivos respectivamente.
- Democrático: Propicia el respeto y la convivencia social axiológica.
- Abierto al cambio: Se adecua a las transformaciones sociales permanentes.

Visionario: Aporta al desarrollo futuro de la institución, su preocupación es recuperar el prestigio, orden institucional y lograr egresados líderes.

1.3.12 El liderazgo como rasgo de personalidad

Citando los resultados de algunas investigaciones Münch, L. (1997) señala, con carácter enunciativo y no limitativo, las cualidades sobresalientes de los líderes como individuos: el dominio de sí mismo, la iniciativa, el sentido común, el optimismo, la sinceridad, justicia y lealtad, el espíritu de logro, y la sencillez y humildad. Palomo (2008) cita las cualidades personales de cualquier líder mencionadas por el investigador Gibb en 1969, a saber: seguridad en sí mismo, alta extroversión, buen nivel de inteligencia, buena empatía y ajuste. Empero, se indica que ya las primeras teorías sobre liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos del líder (entre 1930 y 1940). Se parte de la premisa asumida como válida de que “los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada” Murillo, F. (2006, p.1). El supuesto fue que podía hallarse un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito con habilidades para interpretar objetivos y misiones, establecer

prioridades, planear y programar actividades del equipo, solucionar problemas y conflictos, supervisar y orientar a las personas y delegar responsabilidades.

Aunque Aristóteles de Estagira afirmara que desde el mismo instante del nacimiento existen predestinados a la obediencia y otros, al mando según recuerda Palomo, M. (2008) este enfoque presentaba limitaciones. Las críticas a la teoría de rasgos se fundan en dos aspectos: las características de personalidad generalmente se miden de manera poco precisa y no se tiene en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo, es decir, los elementos del ambiente importantes para determinar quién será líder eficaz (algunos rasgos de personalidad son esenciales en determinadas situaciones y contextos, pero no en otras).

1.3.13 El liderazgo como estilos de comportamiento

Bajo este panorama la persona del líder se define por las conductas asumidas, su peculiaridad se pone en evidencia a través de sus acciones. Un modelo conductual del liderazgo coloca su atención en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen. Se deben señalar aquí las investigaciones de las universidades de Ohio y Michigan, así como las de Blake y Mouton. Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que origina resultados finales de producción y satisfacción de las personas. Alega Pareja (2007) que “de este modo, un líder sería la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal”. En estas teorías individualistas se integran a los rasgos otros aspectos que centran el análisis en la acción de los líderes estableciendo comportamientos regulares como propios de cada tipo de líder. Las tipologías más divulgadas son los tres estilos de liderazgo de Lewin, los sistemas de

liderazgo de Likert (visto anteriormente), el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la malla gerencial.

1.3.14 Estilos de liderazgo

En los estudios sobre liderazgo de los investigadores Lewin, White y Lippitt (1930) se pretendió verificar la influencia de tres distintos estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas. Sorados, M. (2010) indica que “Kurt Lewin y sus colegas realizaron un estudio en la universidad de Iowa, donde exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo denominados autocrático, democrático y de *laissez faire*”.

El líder autoritario o autocrático centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. Chiavenato, I. (2002) dice que “el líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad”. Más que respetado, el líder de este tipo es temido por el grupo, el que solamente trabaja cuando se encuentra presente. El énfasis se halla en el líder directivo que imparte órdenes sin previa consulta y solamente espera el cumplimiento. Este líder es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es muy recomendable en los casos siguientes: para resolver situaciones de emergencia o de crisis, cuando los subalternos evidencian poca madurez emocional y si se presentan deficiencias en los aspectos laborales.

El líder democrático “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (Hernández, C. 2006). Se caracteriza por la consulta y persuasión a sus

subordinados en torno a las decisiones propuestas, y el aliento a la participación conjunta. Es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos dirigidos con liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo que se recomienda en las labores pedagógicas y administrativas porque, según los estudios, es el que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el proceso de enseñanza aprendizaje.

El líder liberal (*laissez faire*) permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado. El liderazgo liberal enfatiza solamente en el grupo. Alvarado, O. (1996) expresa que este liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos”. Por conceder a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas, las que se limitan básicamente a comunicar, es recomendable cuando el grupo evidencia un elevado grado de madurez y responsabilidad, es decir cuando manifiestan habilidad y seguridad plenamente confiables.

Resumiendo, en el liderazgo autocrático está centralizado el poder y se mantiene el control de todo y de todos, mientras que en el liderazgo liberal existe un líder no

participativo que deja fluir la situación, sin intervenir o intentar cambiar el rumbo de los acontecimientos. Por otra parte, en el liderazgo democrático el líder trabaja y toma decisiones en conjunto con los subordinados, escuchando, orientando e impulsando a los miembros. La actuación del líder promueve un tipo de comunicación con el grupo en cada uno de estos tres estilos de liderazgo. Gil & Giner (2007) expresan que “a largo plazo los autores demostraron en su investigación que era más efectivo y eficiente el estilo democrático, aun cuando con el estilo autoritario la cantidad y calidad de trabajo fueron mayores a corto plazo”.

La malla gerencial.

De acuerdo a Hernández, R. (2006), Likert fue quien propuso acertadamente que la atención a la tarea o eficiencia, y la atención a las necesidades humanas y grado de aceptación de su autoridad por los colaboradores son dos factores que “no se pueden mezclar en una misma escala, pero dentro de una matriz con dos ejes y escalas, uno horizontal y otro vertical, sí se puede representar la efectividad en el eje diagonal”. El modelo managerial grid o malla gerencial surge así basándose en el supuesto de que existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

Chiavenato, I. (2002) refiere que Blake y Mouton construyeron “una malla gerencial para demostrar que el interés por la producción y el interés por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes” y es misión del líder unir esas dos preocupaciones para lograr resultados eficaces en el grupo. Agrega sobre la matriz de dos ejes Hernández, R. (2006) que “conceptualmente, y como instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, es muy útil porque permite conocer en dónde hay diferencias entre el ideal del liderazgo gerencial y la efectividad de la ejecución del titular de un área”.

Evans & Lindsay (2000) afirman que el aporte de Blake y Mouton fue “sugerir que era necesario un elevado grado de interés y preocupación, tanto hacia la producción como hacia las personas, y que era posible capacitar gerentes efectivos para desarrollar un interés equilibrado con respecto a ambos”. De esta forma aparecen los dos ejes que conforman la malla gerencial: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación.

En la malla gerencial hay una increíble variedad de estilos administrativos, pero se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor. El objetivo es desplazarse gradualmente en ésta hasta alcanzar el estilo que constituye la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas. El interés por los sujetos y la preocupación por la producción conforman, pues, dimensiones perpendiculares que se plasman en un sistema de coordenadas donde se aprecian 5 estilos fundamentales (Palomo, M. 2008), a saber: estilo 1.1 *laissez-faire* o de la administración empobrecida, estilo 1.9 club social denominado club de administradores, estilo 9.1 de tarea también llamado de los autócratas administradores del trabajo, estilo 5.5 de la mediocridad o de los autócratas benevolentes, y estilo 9.9 de compromiso en toda regla señalado como el de los administradores de equipo.

El liderazgo adecuado a la situación.

Tal como expresan Evans & Lindsay (2000), “el comportamiento efectivo de liderazgo depende de factores circunstanciales, que pueden cambiar con el transcurso del tiempo”. Es decir, no se presenta un estilo determinado que favorezca la calidad, no se puede hablar de un modelo universal o estilo de liderazgo específico. El líder debe ser capaz de adoptar el estilo más adecuado a cada situación considerando la importancia de la situación y el resultado. Esta teoría ha despertado interés puesto que recomienda un tipo de liderazgo dinámico, flexible, no estático y que responde a los cambios que ocurren al interior de la organización, principalmente en el nivel de preparación de los integrantes y la satisfacción laboral. Al respecto, Thieme, C. (2005) sentencia:

En consecuencia, este enfoque busca identificar los aspectos situacionales que moderan el impacto que la conducta o rasgos del líder tienen sobre la eficacia del grupo. Están basadas en el supuesto que patrones diferentes de comportamientos (o rasgos) serán efectivos en diferentes situaciones y que el mismo patrón conductual (o de rasgos) no es óptimo en todas las situaciones.

Por lo tanto, como asevera Zela, M. (2008), de acuerdo a este enfoque, “un director de centro educativo debería de adecuar constantemente de estilo, en función a las características de los miembros de la institución”; lo que significa que el líder debe tratar de manera diferenciada a cada uno de los integrantes de su equipo, enfatizando el asesoramiento a la persona que lo requiera o dando la mayor discrecionalidad posible a las personas que por su experiencia y grado de autonomía estén preparados para asumir mayores responsabilidades.

Si los directores de centros educativos son flexibles en su estilo de liderazgo, entonces serán más eficaces en una gran variedad de situaciones de relación con su personal. Cuanto mayor sea el poder de la posición, la estructuración de la tarea y el

nivel de las relaciones entre el líder y miembros del grupo, mayor es la oportunidad situacional para desenvolverse con la aplicación de un liderazgo eficaz. Estas tres dimensiones se pueden combinar en diferentes proporciones para producir distintos grados de oportunidad situacional que permiten al directivo alcanzar mejores resultados en el desarrollo de sus acciones gerenciales.

Pareja, J. (2007; p. 16) alude que “para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado -no siempre el mismo- que actúe de catalizador y lo saque adelante”. Este cambio de orientación se resume en que es la situación la que define principalmente al líder, no sus rasgos o comportamientos. Las teorías situacionales del liderazgo lo incluyen en el contexto ambiental en que ocurre, teniendo en cuenta el líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, etc. Las principales teorías situacionales del liderazgo que se examinan en los siguientes párrafos son la elección de los patrones de liderazgo de Robert Tannenbaum, el modelo contingencial de Fred Fiedler y la teoría del camino - meta.

La elección de los patrones de liderazgo.

Hernández, R. (2006) escribe que el esquema de Tannenbaum, llamado “dinámica o continuo de estilos de liderazgo para guiar las intervenciones y modelar la forma adecuada que convenga a cada situación, es muy conocido en el mundo y se considera una herramienta básica del director”. Se considera que el líder debe elegir racionalmente entre los patrones más adecuados a la situación en que se encuentre. Tal como lo indican Gil & Giner (2007), para Robert Tannenbaum y Warren Schmidt “un estilo de dirección es apropiado dependiendo de la situación, de la personalidad del directivo y del subordinado y de la fuerza que ambos ejerzan”. Esto es, el liderazgo es un fenómeno situacional que depende básicamente de tres aspectos: las fuerzas que operan en la

personalidad del directivo, las fuerzas que hay en los subordinados y las fuerzas existentes en la situación. Frente a estas tres fuerzas, el líder elige un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación. Se trata de encontrar la sintonía entre esas tres fuerzas interactivas. Existe un continuum de patrones de liderazgo, entre los cuales puede escoger el administrador.

De este enfoque situacional se puede inferir algunas proposiciones, tales como: el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder cuando las tareas son rutinarias y repetitivas; un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado, tiempo o tarea, en consonancia a las fuerzas involucradas. Así, de acuerdo a Tannenbaum, “la acción correcta del liderazgo depende de la situación que se afecta por elementos cambiantes del individuo, la organización, etc.” (Hernández, R. 2006).

Liderazgo contingencial.

Jones & George (2006; p. 506) precisan que Fred E. Fiedler fue uno de los primeros en reconocer que “el liderazgo eficaz es contingente, esto es, que depende de las características del líder y de la situación”. Este autor desarrolló un modelo de líder eficaz a partir de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier contexto o situación. “La eficacia del liderazgo se relaciona con dos variables: el estilo del líder -idea procedente de la teoría conductual-, y el control de la situación, como él lo denominó” (Murillo, F. 2006).

Este modelo se basa en tres factores situacionales: “las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder” (Lupano & Castro, 2006). Tal como lo explican Jones & George (2006; p 507 - 508) Fiedler no se aparta

de los estilos de liderazgo orientados hacia la tarea o hacia las personas. Su conclusión general es que “los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones moderadamente favorables, y los líderes orientados a las tareas son más efectivos en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables”. En palabras de Reyes, D. (2004, p. 44), “en condiciones intermedias de favorabilidad, el líder considerado es a menudo el más efectivo, y estas situaciones son las más comunes en los grupos de trabajo”.

Entre otras teorías del liderazgo contingencial se distingue el modelo de Paul Hersey y Ken Blanchard, citados por Stoner, Freeman & Gilbert (1992), quienes sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según “la madurez de los subordinados”, la que definen “no como la edad ni la estabilidad emocional sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo”. Experiencia, motivaciones y conocimientos de los seguidores son elementos importantes que deben considerarse al determinar el estilo correspondiente para un liderazgo efectivo. Ellos “sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del colaborador y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser dirigir, persuadir, participar o delegar” (Hernández, 2006).

El líder en la teoría camino - meta.

Thieme (2005) señala que esta teoría del liderazgo situacional “extrae elementos de la teoría motivacional de las expectativas y de las investigaciones de la universidad de Ohio sobre estructura y consideración” y estudia la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados y de autodesarrollo, además de las rutas para alcanzarlas. Se perfila como la teoría de la trayectoria - meta donde la

responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Su fundamento reside en la teoría de las expectativas en la cual actitudes, satisfacción, comportamiento y esfuerzo de un individuo en el trabajo se pueden prever a partir de los siguientes aspectos: planteamiento de retos, manifestación de entusiasmo, apoyo a los individuos para la acción, ejemplo constante y generación de optimismo por las realizaciones.

Se postula que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los liderados y dependan de metas específicas que consigan los subordinados. Se indica que gran parte del trabajo de los líderes es motivar y convencer a los liderados de que con el esfuerzo se consiguen valiosos resultados para lo que debe mostrárseles el tipo de comportamiento que conduzca al esclarecimiento del camino a seguir. “Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas” (Lupano y Castro, 2006,).

Tal como expresa Sorados (2010), Robert House propone cuatro tipos de liderazgo, ampliados posteriormente por Dessler, a saber: líder apoyador (se preocupa por el bienestar de las personas y crea un clima de equipo), líder directivo (comunica a los subordinados exactamente lo que se pretende hacer y manifiesta adhesión a la programación y a las normas), líder participativo (consulta a los subordinados sobre las decisiones y valora las opiniones y sugerencias), líder orientado hacia resultados (formula objetivos claros y retadores a los subordinados, hace énfasis en el desempeño de alta calidad, demuestra confianza en los subordinados y ayuda en el aprendizaje de cómo alcanzar tales objetivos).

Estos cuatro tipos son ejercidos por el mismo líder en distintas situaciones. El enfoque orientado hacia las metas sugiere más flexibilidad que el modelo contingencial y ha llevado al desarrollo de dos propuestas importantes. La conducta del líder es

aceptable y satisfactoria si los subordinados sienten que tal comportamiento es fuente inmediata de satisfacción e instrumento de satisfacción en el futuro. La conducta del líder será motivadora si la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende del desempeño eficaz y si da orientación, dirección clara y recompensas a tal desempeño.

Según la teoría del camino - meta existe conexión entre las características personales de los sujetos y el contexto en el que se desenvuelven. “Esta relación hará que, en función de una situación concreta, ciertos rasgos de la persona resulten, o no, idóneos a la hora de liderar una organización determinada, y no a otra cualquiera” (Pareja, 2009). Se indica también que los líderes deben aumentar el número y tipos de recompensas a los subordinados. Además, deben proporcionar orientación y consejería para mostrar cómo se pueden obtener tales recompensas. Esto significa que el líder debe ayudar a los subordinados a tener expectativas realistas y reducir las barreras que impiden el alcance de las metas. Considera dos tipos de variables importantes: las características personales de los subordinados, y las presiones y exigencias del medio que deben ser enfrentadas por los subordinados para conseguir las metas enrumadas hacia la construcción de un proyecto compartido y común.

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

En los últimos años se habla mucho de dos clases de personas que ejercen liderazgo, a saber: el líder transaccional y el líder transformacional. Esta propuesta fue perfeccionada por Bernard Bass a fines del siglo próximo pasado, pero fue ya sustentada por Burns tal y como lo recuerdan Mendoza y Ortiz (2006) “el modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos

tipos de liderazgo opuestos en un continuo”. Gimeno (1995) afirma sobre el liderazgo transaccional contrapuesto con el liderazgo transformacional lo siguiente:

El primero, centrado básicamente en tareas, describe las transacciones realizadas entre el director y sus seguidores de modo que aquél garantiza las condiciones de trabajo mientras éstos orientan su actividad hacia el logro de las metas preestablecidas. El liderazgo de transformación, por el contrario, no se centra tanto en las tareas como en las personas, exigiendo del director la concepción y comunicación de una nueva visión del conjunto de la organización.

El liderazgo transaccional promueve el “motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios” (Hellriegel y Slocum, 2004). Como expresa Bolívar (2001) “la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, coste-beneficio)”. Este líder persigue la motivación del empleado mediante el intercambio de recompensas contingentes con la determinación de un ambiente donde se perciba un vínculo mucho más cercano entre esfuerzos, metas logradas y grado de desempeño. El líder efectivo es un individuo que conoce con precisión las necesidades y expectativas de los trabajadores y actúa consecuentemente de acuerdo a ellas. Los rasgos principales de este liderazgo son el comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, las motivaciones y el nivel de desempeño. Existen tres componentes primarios del liderazgo transaccional que son la fuerza impulsora para que los subordinados alcancen las metas trazadas, a saber: premios y reconocimientos contingentes, administración activa por excepción (vigilancia del desempeño, toma de acciones correctivas y cumplimiento de las reglas para evitar los errores) y administración pasiva por excepción (espera e intervención ante los problemas graves).

La característica central del liderazgo transformacional es “la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas” (Salazar, 2006). Otro rasgo principal es el llamado efecto cascada o dominó por Mendoza y Ortiz (2006), este liderazgo “tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario”.

Se pretende, pues, la trascendencia motivacional variando el fundamento sobre el cual opera el subordinado y cambiándose la óptica del cumplimiento regular al compromiso e involucramiento total. Se elevan las aspiraciones de logros y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización, mientras que al mismo tiempo se difunde el crecimiento de los grupos y las instituciones con fines trascendentes. De acuerdo al investigador Maureira (2004), el experto Bass afirmó que este liderazgo se encuentra “formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica”. Estos son componentes interdependientes que se observan en la alta motivación de los sujetos para que realicen mucho más de lo esperado, en el aumento del grado de confianza y en la superación de sus intereses inmediatos por los de la institución a la que pertenecen. Hellriegel y Slocum (2004) ofrecen una síntesis sobre este tipo de liderazgo:

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo

transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo.

1.3.15 Liderazgo directivo

Uribe (2007) asevera que “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico”. Es notorio que el desempeño de un profesor se ve afectado por múltiples factores, entre los que se cuentan, económicos, sociales, personales e institucionales, pero dentro de estos últimos la literatura resalta conjuntamente con el clima de la organización el liderazgo de los directores.

Enuncia Rojas (2006) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurran sin quiebres”. Así lo confirma lo expuesto por Arias y Cantón (2007) indicando que no existe factor más determinante en una organización que poseer líderes eficaces debido a que “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia”.

El director líder se emplaza entre la concepción de gestor eficiente (liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). La dirección debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista. Sobre lo mencionado, Thieme (2005) expresa que este liderazgo:

Es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

El liderazgo efectivo del director, expresa Hunt (2009), involucra “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela”. Es notorio que la misma necesita de un director “con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión educativa, y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales” (Rojas, 2005). Este superior jerárquico debe encontrarse plenamente preparado para asumir una amplia gama de herramientas, técnicas y estrategias que coadyuven a la consecución de los objetivos y fines institucionales.

Alvarado (2000) manifiesta que el director “para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir las siguientes estrategias de acción frente a sus subalternos: potenciar, motivar, capacitar o despedir”. Esto es, potenciar las cualidades del docente que puede y desea hacer, motivar al educador que puede, pero no desea realizar su trabajo, capacitar al profesor que no puede, pero quiere superarse y reubicar o despedir al docente que ni puede ni desea cumplir con sus funciones.

Hablar de liderazgo del director de la escuela es inmiscuirnos en una amplia gama de enfoques y calificativos puesto que “en el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización” (Maureira, 2004). Se puede

decir, sin embargo, que es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo. Pareja (2007) añade que “en este sentido el ‘nuevo liderazgo’, sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática al menos, no tanto como hace años que debe capacitar e involucrar a sus miembros”. Gimeno (1995) al respecto dice:

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo.

Maxwell (2007) dice que hay dos requisitos primordiales para generar cambio: “conocer los requerimientos técnicos del cambio, y comprender la actitud y demandas motivacionales para producirlo”. El liderazgo es factor para formar directores competentes y producir el cambio escolar, pues ahí se halla la capacidad de crear y construir futuro con significado y compromiso; “ésa es la esencia del liderazgo: la capacidad para construir futuro” (Goberna, 2001). Mulford (2006) sostiene que “la formación de capital social resulta ser mucho más importante para un liderazgo eficaz en los colegios secundarios que el gobierno o la gestión”. En consecuencia, según

expresa Portilla (2004) se requieren directores agentes de cambio y crecimiento caracterizados por:

Una misión clara del rol de la educación para el cambio. Una visión de lo que debería ser la Institución Educativa y la Sociedad. Un conjunto de valores definidos y profundamente internalizados. Una estrategia para materializar la visión. Una estructura para ejecutar la estrategia. Un grupo muy motivado dispuesto a hacer realidad la visión. El liderazgo directivo se relaciona, pues, con la cultura, valores, misión y visión en la institución educativa. Gimeno (1995) expresa que el director, desde la mirada del liderazgo educativo, “lo que hace es erigirse en representante de la cultura organizativa, a la vez que desde esa posición propicia, en el sentido de alienta y deja que se manifiesten, nuevas reestructuraciones como resultado del desenvolvimiento de esas formas culturales”.

Molero (2002) reafirma la idea de que “la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan”. Luego, la puesta en práctica del liderazgo es contextual, por eso la trascendencia de entender profundamente la cultura organizacional. Bolívar (1997) indica que “un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y -además- una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo”. También señala que lo más insito de un líder es articular una visión conjunta con miras a la consecución de una meta e implicar a los miembros de la escuela en dicha misión. Por lo tanto, según aseveran Arias y Cantón (2007):

El desarrollo de la dirección, el liderazgo y la calidad se constituyen como referentes básicos en las organizaciones traspasando lo que podría considerarse un mero asunto de investigación y desarrollo tecnológico de las organizaciones. La sociedad del

conocimiento exige organizaciones flexibles, innovadoras y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas.

Gago (2004) se halla en consonancia con Duke, que entiende la dirección “como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto de una organización que aprende: integración de los miembros de la organización en un proyecto común que se forja y desarrolla en colaboración”. Agrega Bolívar (2001) que los directivos deben pasar a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional docente en lugar de jefes, pues “el liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión”. Se sostiene al liderazgo como un factor creador de calidad educativa, Evans y Lindsay (2000) afirman que “es el motor de todo sistema de calidad” y cualquier iniciativa de cambio mejora continua fracasa sin su consideración.

La calidad en sentido general alude a un complejo constructo explicativo de valoraciones que se apoya en tres dimensiones: funcionalidad, eficacia y eficiencia. Este vocablo implica características deseables de aceptación y satisfacción que posee un buen servicio. Aceptando esta definición López y Chiroque (2004) aseveran que “la calidad educativa existe cuando los alumnos, padres de familia y comunidad aceptan y están satisfechos con los servicios educacionales que reciben” (p. 41). La calidad educativa, luego, presupone que el servicio educativo responde a las necesidades objetivas y a los intereses subjetivos de las personas, pues solamente así puede existir una seria aceptación y satisfacción.

Marco conceptual

Clima Organizacional

Es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución.

Liderazgo

Según Philip Crosby (1926-2001) empresario norteamericano, autor que contribuyó a la teoría gerencial, especialista en management de calidad. Define el Liderazgo como el instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder. "Liderar no es manejar, manipular ni administrar es motivar, influir, dirigir y cumplir".

Programa de Liderazgo

Son talleres que Desarrolla planes de acción para corregir conductas inseguras o preocupantes detectadas en los ciclos de observaciones de conductas.

Programa.

Es el Instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza-aprendizaje de las actitudes personales positivas. Permite orientar al docente en su práctica a lograr los objetivos que permiten el desarrollo de las actitudes y que se manifiestan en conductas por parte de las estudiantes. Comprende un conjunto de actividades y contenidos a desarrollar, así como las estrategias y recursos a emplear para este fin. cita

Evaluación.

Es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo, es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. En el contexto de los sistemas de calidad, de manera permanente se usa para caracterizar y apreciar temas de interés en este caso necesaria para la mejora continua de la calidad educativa.

Las Organizaciones Públicas

Las organizaciones públicas tienen sus propias características y se diferencian de las privadas puesto que constituyen organizaciones sin fines de lucro. En efecto, el hecho que las firmas tengan o no fines de lucro se visualiza como una característica fundamental con serias implicancias en el comportamiento estratégico de las instituciones.

Un trabajo clásico que revela un conjunto de diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones lucrativas, compara las características de las organizaciones públicas y privadas y encuentra las diferencias significativas en relación con los factores ambientales (Rainey, 1976), la relación ambiente / organización y las estructuras internas y los procesos, todo lo cual deriva en un conjunto de implicancias estratégicas en la definición de los propósitos, los objetivos, y la planeación, en la selección de recursos humanos, administración y motivación, en el control y en la medición de los resultados.

En forma complementaria con el estudio anterior, se distinguen un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas, sin fines de lucro, de las organizaciones privadas, con fines de lucro. Entre tales factores destacan: la complejidad y la ambigüedad de metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo. Sin embargo, mediante el análisis de estudios previos, los autores descubren que los administradores de las empresas públicas consideran que tienen metas claras y, por lo tanto no ambiguas, las cuales deben cumplir en determinados períodos de tiempo, sólo que esas metas no se refieren a maximizar el valor del patrimonio. Asimismo, los administradores de las empresas públicas no sienten que el ambiente de trabajo sea de naturaleza informal, pero sí estiman que existen procesos internos que se diferencian de las empresas privadas.

De manera similar, un modelo que determina los imperativos estratégicos para las firmas que operan en ambientes de alta velocidad (Bourgeois, 2014). La eficacia de la organización es medida a través de la valoración subjetiva que hace el principal directivo en comparación con las otras firmas del sector industrial, pero además se consideran medidas objetivas tales como las ventas y la rentabilidad.

1.4 Formulación del Problema

¿Cómo la aplicación de un programa de liderazgo participativo mejora el clima organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio de Baguaen Jaén, 2017?

1.5 Justificación del Estudio

Considerando que actualmente el entorno organizacional determinado por las relaciones interpersonales ha demostrado tener relación significativa con el estilo de liderazgo es importante ejecutar esta investigación que aplique el programa a fin de mejorarlo mediante la práctica de un liderazgo participativo.

De esta forma de como un eje orientador para mejorar el clima organizacional entre el personal administrativo del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua y que por tanto optimizará el logro de objetivos estratégicos de la organización. La investigación servirá como un aporte científico a ésta y otras instituciones públicas que sientan la necesidad de mejorar su ambiente de trabajo pensando que los servidores son pieza fundamental e indispensable de la institución pública.

Por último, se considera que será buena herramienta de trabajo como antecedente en relación a la variable para los futuros dirigentes de dicha institución. A la EPG-UCV aporta nuevas evidencias para futuras investigaciones siguiendo esta línea de estudio.

1.6 Hipótesis

Ha: si se aplica el programa de liderazgo participativo entonces mejorará el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua.

Ho: si se aplica el programa de liderazgo participativo entonces No mejora el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua.

1.6.1 Objetivos Objetivo General

Determinar la efectividad del Programa Liderazgo Participativo en la mejora del clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Medir el nivel de clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel de la motivación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel del Liderazgo del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel de la Toma de decisiones del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel de la Identidad del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel de la Comunicación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017

- Medir el nivel de la Innovación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel del Conflicto cooperación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel de la recompensa del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017
- Medir el nivel del confort del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017

II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Siguiendo la línea de estudio, se estipula el presente diseño de investigación el cual queda esquematizado de la siguiente manera:

Diseño pre experimental de un solo grupo con aplicación de pre test y post test.
(HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA, 2015)

$$GE: O_{PRE} \rightarrow X_{APLICACIÓN} \rightarrow O_{POST}$$

Donde:

- **GE: Grupo Experimental.** trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.
- **OPRE: Observación Pre experimental.** Clima Organizacional de los trabajadores.
- **X_{APLICACIÓN}: Aplicación propuesta.** Programa Liderazgo Participativo.
- **OPOST: Observación Post experimental.** Clima Organizacional de los trabajadores.

2.2 Variables y Operacionalización

Variable independiente

Programa de Liderazgo participativo

Variable Dependiente

Clima Organizacional

Definición conceptual

Variable independiente

Programa de Liderazgo participativo

Constituye una estructura organizativa conformada por un conjunto de eventos, procesos, recursos, instrumentos y tácticas que debidamente ordenados permiten a las personas encontrar significado en las tareas, mejorar sus capacidades y alcanzar determinadas competencias de saber actuar, de saber ser” propiciando espacios de buen trato en las relaciones interpersonales, (Diccionario Enciclopédico 1999).

Variable Dependiente

Clima Organizacional

Es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución.

Definición operacional

Variable Independiente

Programa de Liderazgo participativo

Este programa se concreta operacionalmente en las siguientes dimensiones:

a. Planificación

Fundamentación del programa

Recursos a utilizar

Instrumentos para la evaluación

Selección de estrategias participativas

b. Ejecución

- Aplicación de Estrategias participativas

- c. Evaluación

- Fichas de seguimiento y observación

Variable dependiente

Clima Organizacional

Viene hacer la cultura organizacional, diseño organizacional y el potencial humano entre los trabajadores de una institución.

2.3 Operacionalización de las variables

| <i>VARIABLE</i> | <i>DIMENSIONES</i> | <i>INDICADOR</i> | <i>ESCALA DE MEDICIÓN</i> |
|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
| VD: Clima Organizacional | <i>Cultura organizacional</i> | -Conflicto cooperación. | -Ordinal . Cuestionario |
| | | -Identidad. | |
| | | -Motivación. | |
| | <i>Diseño organizacional</i> | -Toma de decisiones. | |
| | | -Comunicación organizacional. | |
| | <i>Potencial humano</i> | -Recompensa. | |
| | | -Innovación. | |
| | | -Liderazgo. | |
| | | -Confort. | |
| VI: Programa de liderazgo participativo | <i>Planificación</i> | Fundamentación del programa | |
| | | Recursos a utilizar | |
| | | Instrumentos para la evaluación | |
| | | Selección de estrategias participativas | |
| | <i>Ejecución</i> | Aplicación de Estrategias participativas | |
| | <i>Evaluación</i> | Fichas de seguimiento y observación | |
| | | | |

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Población y Muestra

2.4.1 Población

Estuvo conformada por 36 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas del proyecto especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

2.4.2 Muestra

La muestra con la que se trabajó en el presente trabajo de investigación fueron los 36 trabajadores es la población.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos en el presente trabajo de investigación estuvieron conformada de la siguiente manera:

- **Cuadro de categorías.** Cuadro de doble entrada que permitió un análisis situacional.
- **Técnica de la encuesta.** Está técnica fue aplicada a los trabajadores. Esta técnica puede recopilar de manera certera y con un alcance global los distintos niveles de apreciación para luego ser sometida a un análisis situacional. Todo ello bajo el empleo del instrumento denominado Cuestionario.

01. Cuestionario: Documento constituido por un conjunto de preguntas, las mismas que serán aplicadas a los trabajadores.

Los instrumentos a utilizarse son:

Clima Organizacional

Ficha Técnica

| | |
|----------------------|-------------------------------|
| Nombre de la Prueba: | Clima organizacional |
| Adaptado : | Chávez, J. & Medina, E. |
| Propósito : | Medir el clima organizacional |

Ámbito de la Aplicación: Adultos

Tiempo de Aplicación: 20 minutos aproximadamente

Formas de aplicación: Individual o Colectiva

Administración de la Prueba

Consiste en un cuestionario de 36 ítems, la finalidad de este instrumento es obtener información sobre el clima organizacional y para verificar el logro de los objetivos de la investigación. Comprende las siguientes dimensiones:

Motivación.

Liderazgo.

Toma de decisiones.

Identidad.

Comunicación.

Estructura.

Innovación.

Conflicto.

Recompensa.

Confort.

Este Instrumento permitirá obtener información proporcionada para mi muestra de estudio, acerca del clima organizacional.

Con la información obtenida se organizará la base de datos basados en la siguiente escala valorativa para los ítems:

1.- Totalmente en desacuerdo

- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

Todos los resultados estarán sintetizados en cuadros y gráficos estadísticos.

Confiabilidad

Las correlaciones (alfa) de Crombach, ítem – puntaje y el nivel de confianza estadístico del 95%.

Validez

Se trabajó con instrumentos validados estadísticamente mediante el indicador alfa de Crombach con un índice cercano a uno.

2.6 Método de análisis de datos

El proceso de la información se realizó con el software SPSS v21 el que permitió un análisis estadístico que fundamentará el trabajo de investigación.

Tras el análisis, los resultados fueron presentados a través de tablas simples y de doble entrada de frecuencia con sus respectivos porcentajes según el estilo APA (2016).

El análisis de confiabilidad fue mediante el coeficiente alfa de Cronbach y su validez fue mediante las correlaciones ítem total. Ambos serán comprobados con el empleo de la prueba F (ANOVA).

Por otro lado los resultados dieron solución a los objetivos e hipótesis del informe, se utilizaron tablas y gráficos comparativos del clima organizacional con sus respectivos dimensiones entre los grupos pre test y post test, luego se presentan tablas de los estadísticos descriptivos (media, desviación típica o estándar y el coeficiente de variabilidad) de la variable de estudio, para finalmente comprobar la hipótesis mediante el análisis inferencial (debido a que los puntajes tienden a una distribución normal) aplicando la prueba t student para muestras relacionadas. Todo este proceso se hizo mediante el apoyo del software estadístico SPSS versión 21.

2.7 Aspectos éticos

Se ejecutó una política de confidencialidad de los datos obtenidos de los métodos de recopilación sustentados. Para esto se informará tanto a los funcionarios y servidores públicos sobre el objetivo del estudio solicitándoles la aceptación para su ejecución a través del documento de Consentimiento Informado. (Anexo 2).

El presente estudio se acogió a los requisitos de rigor científico con respecto a la validez y confiabilidad de los instrumentos. La validez se basa en la interpretación concreta de los resultados obtenidos y la confiabilidad abre campos para la réplica del estudio haciendo uso de los mismos métodos y estrategias de recolección de datos.

III. RESULTADOS

Tabla 1:

Nivel de clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017

| Nivel del clima organizacional | | Clima Organizacional | |
|--------------------------------|----------|----------------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 14 | 0 |
| | % | 38.9% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 18 | 20 |
| | % | 50.0% | 55.6% |
| BUENO | Recuento | 4 | 16 |
| | % | 11.1% | 44.4% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 1; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 38.9% se encontraron en un nivel malo de clima organizacional, en un 50% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su clima organizacional en el trabajo, logrando un 44.4% al nivel bueno y el 55.6% al nivel regular.

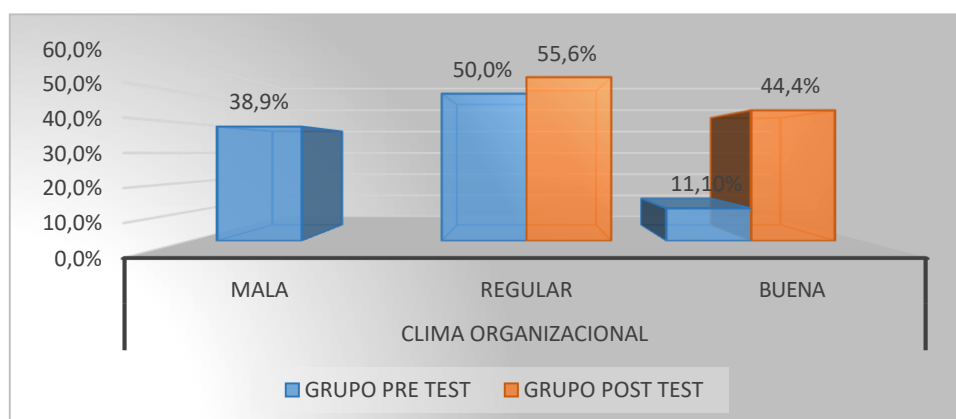


Figura 1: Nivel de clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores

Tabla 2:

Nivel de la motivación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017.

| Nivel | | Motivación | |
|---------|----------|------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 12 | 0 |
| | % | 33.3% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 17 | 15 |
| | % | 47.2% | 41.7% |
| BUENO | Recuento | 7 | 21 |
| | % | 19.4% | 58.3% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 33.3% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 2; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de motivación, en un 47.2% en el nivel regular y el 19.4% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su motivación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

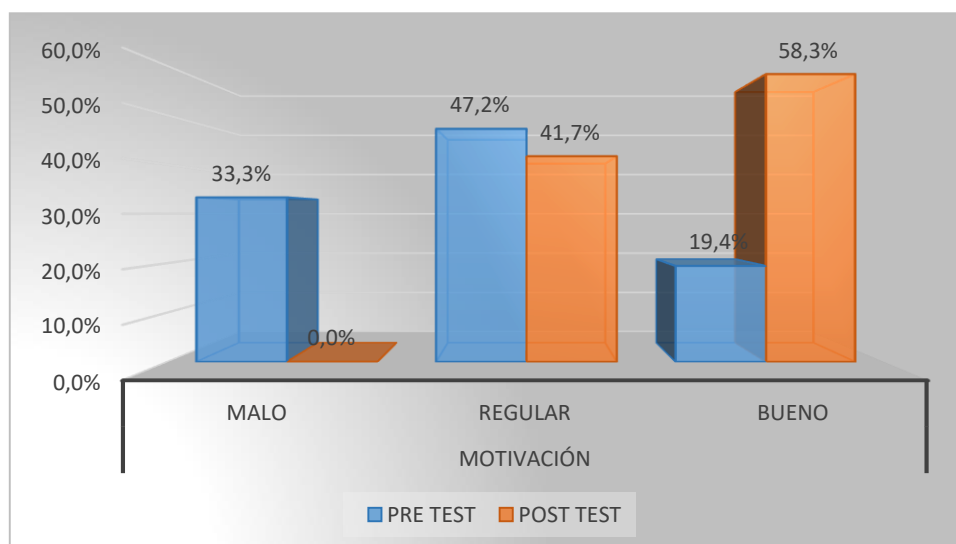


Figura 2: Nivel de la motivación del clima organizacional

Tabla 03:

Resultados sobre liderazgo del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Liderazgo | |
|---------|----------|-----------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 10 | 0 |
| | % | 27.8% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 20 | 16 |
| | % | 55.6% | 44.4% |
| BUENO | Recuento | 6 | 20 |
| | % | 16.7% | 55.6% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 3; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 27.8% se encontraron en un nivel malo de liderazgo, en un 55.6% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su liderazgo en el trabajo, logrando un 55.6% al nivel bueno y el 44.4% al nivel regular.

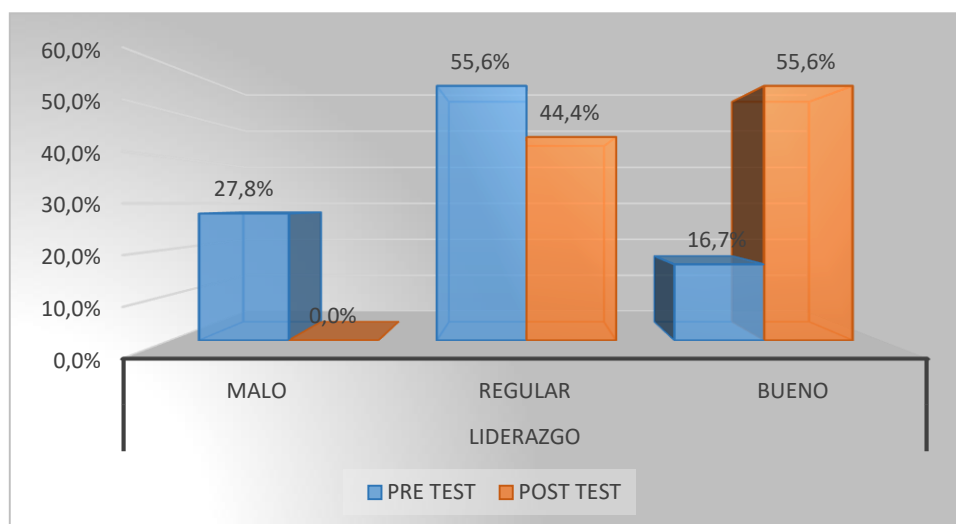


Figura 3: Resultados sobre liderazgo del clima organizacional

Tabla 04:

Resultados sobre Toma de decisiones del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Toma de decisiones | |
|---------|----------|--------------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 16 | 0 |
| | % | 44.4% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 15 | 18 |
| | % | 41.7% | 50.0% |
| BUENO | Recuento | 5 | 18 |
| | % | 13.9% | 50.0% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 4; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Toma de decisiones, en un 41.7% en el nivel regular y el 13.9% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Toma de decisiones en el trabajo, logrando un 50% al nivel bueno y el 50% al nivel regular.

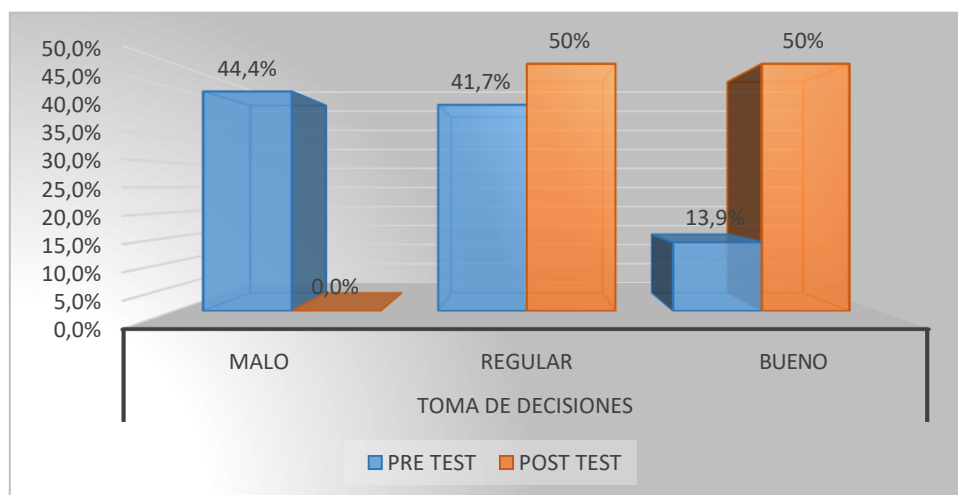


Figura 4: Resultados sobre Toma de decisiones del clima organizacional

Tabla 05:

Resultados sobre identidad del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Identidad | |
|---------|----------|-----------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 8 | 0 |
| | % | 22.2% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 22 | 14 |
| | % | 61.1% | 38.9% |
| BUENO | Recuento | 6 | 22 |
| | % | 16.7% | 61.1% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 5; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 22.2% se encontraron en un nivel malo de Identidad, en un 61.1% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Identidad en el trabajo, logrando un 61.1% al nivel bueno y el 38.9% al nivel regular.

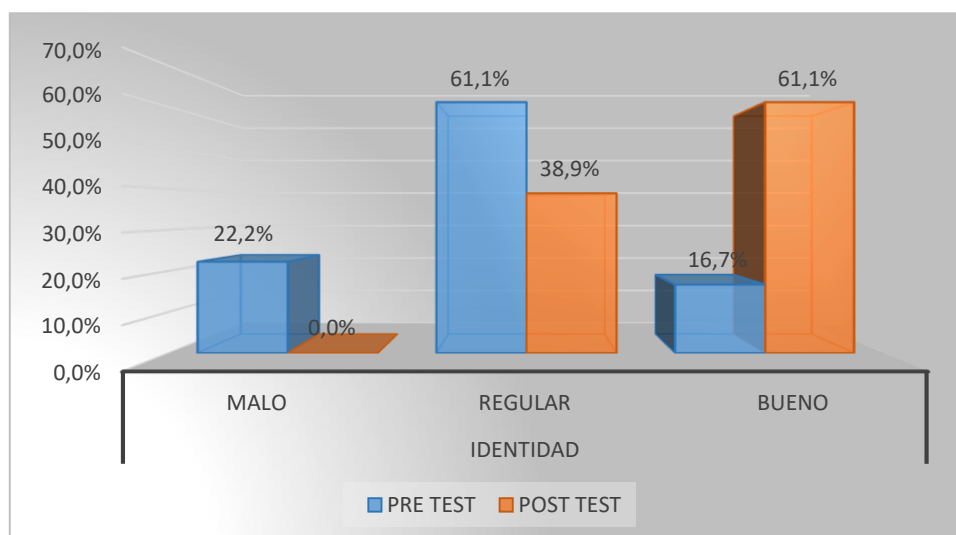


Figura 5: Resultados sobre identidad del clima organizacional

Tabla 06:

Resultados sobre comunicación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Comunicación | |
|---------|----------|--------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 7 | 0 |
| | % | 19.4% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 19 | 8 |
| | % | 52.8% | 22.2% |
| BUENO | Recuento | 10 | 28 |
| | % | 27.8% | 77.8% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 6; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 19.4% se encontraron en un nivel malo de Comunicación, en un 52.2% en el nivel regular y el 27.8% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Comunicación en el trabajo, logrando un 77.8% al nivel bueno y el 22.2% al nivel regular.

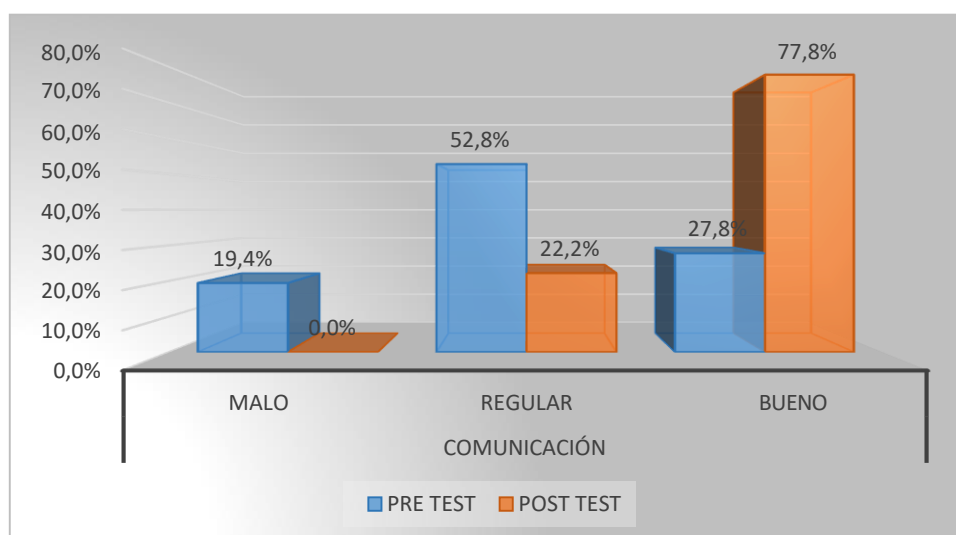


Figura 6: Resultados sobre comunicación del clima organizacional

Tabla 07:

Resultados sobre innovación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Innovación | |
|---------|-------------------|------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 13 | 0 |
| | % dentro de GRUPO | 36.1% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 21 | 17 |
| | % dentro de GRUPO | 58.3% | 47.2% |
| BUENO | Recuento | 2 | 19 |
| | % dentro de GRUPO | 5.6% | 52.8% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % dentro de GRUPO | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 7; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 36.1% se encontraron en un nivel malo de Innovación, en un 58.3% en el nivel regular y el 5.6% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Innovación en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

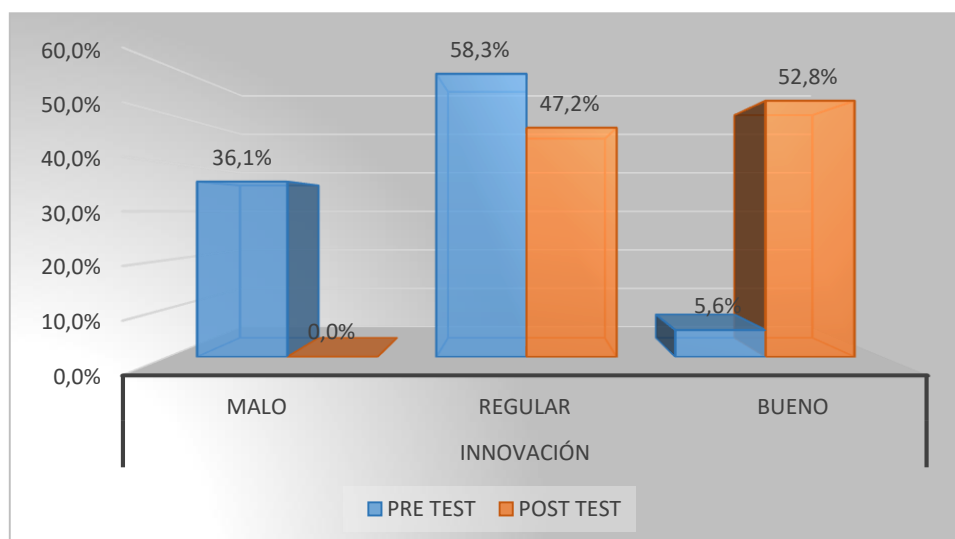


Figura 7: Resultados sobre innovación del clima organizacional

Tabla 08:

Resultados sobre Conflicto cooperación del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| | | Conflicto cooperación | |
|---------|----------|-----------------------|-----------|
| Nivel | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 16 | 0 |
| | % | 44.4% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 17 | 15 |
| | % | 47.2% | 41.7% |
| BUENO | Recuento | 3 | 21 |
| | % | 8.3% | 58.3% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 8; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Conflicto cooperación, en un 47.2% en el nivel regular y el 8.3% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Conflicto cooperación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

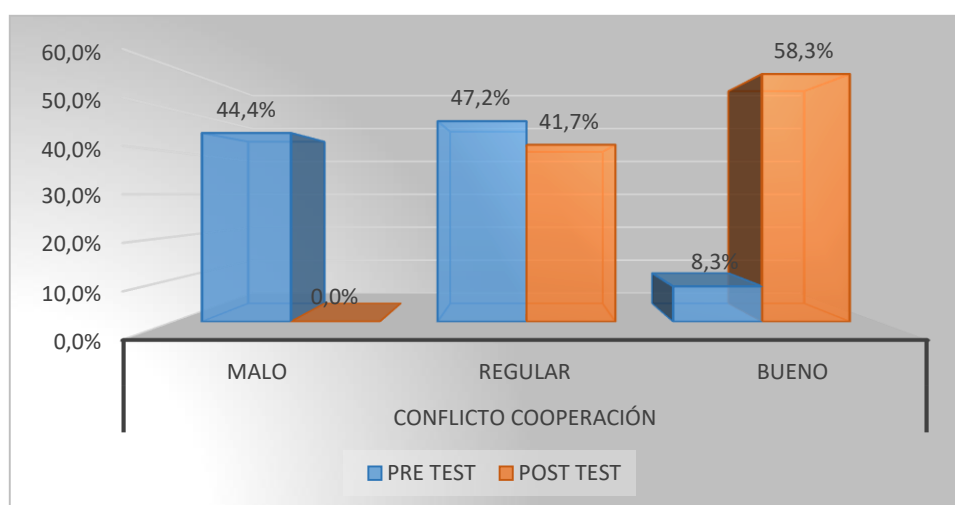


Tabla 08: Conflicto cooperación del clima organizacional

Tabla 09:

Resultados sobre recompensa del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Recompensa | |
|---------|----------|------------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 12 | 0 |
| | % | 33.3% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 16 | 19 |
| | % | 44.4% | 52.8% |
| BUENO | Recuento | 8 | 17 |
| | % | 22.2% | 47.2% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 09; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de Recompensa, en un 44.4% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Recompensa en el trabajo, logrando un 47.2% al nivel bueno y el 52.8% al nivel regular.

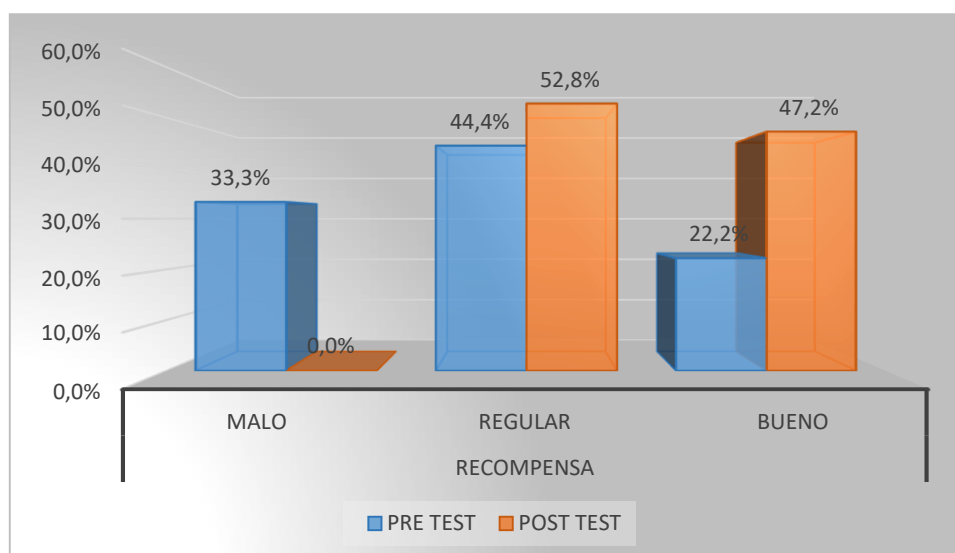


Figura 9: recompensa del clima organizacional

Tabla 10:

Resultados sobre confort del clima organizacional antes y después de la aplicación del programa liderazgo participativo a los trabajadores del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.

| Nivel | | Confort | |
|---------|----------|----------|-----------|
| | | PRE TEST | POST TEST |
| MALO | Recuento | 11 | 0 |
| | % | 30.6% | 0.0% |
| REGULAR | Recuento | 17 | 17 |
| | % | 47.2% | 47.2% |
| BUENO | Recuento | 8 | 19 |
| | % | 22.2% | 52.8% |
| Total | Recuento | 36 | 36 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la presente tabla y/o figura 10; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 30.6% se encontraron en un nivel malo de Confort, en un 47.2% en el nivel regular y el 22.2% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Confort en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

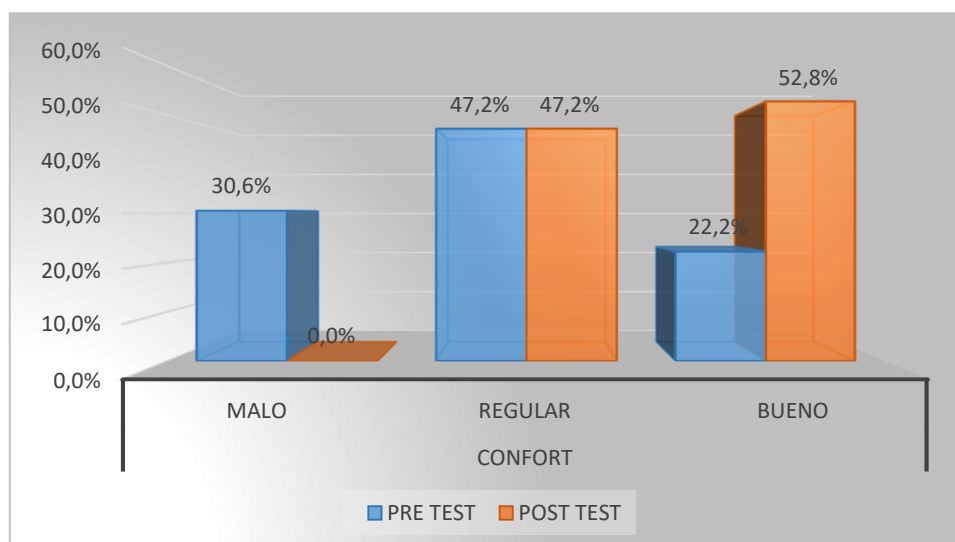


Figura 10: Confort del clima organizacional

Para contrastar la hipótesis se realizó con la prueba t estudent para muestras relacionadas, siendo las siguientes las siguientes hipótesis:

Ha: si se aplica el programa de liderazgo entonces mejorará el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua.

Ho: si se aplica el programa de liderazgo entonces No mejora el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua.

Tabla 11: Estadísticos descriptivos

| GRUPO | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variabilidad |
|--------------------------------|--------|---------------------|------------------------------|
| Clima organizacional POST TEST | 148.27 | 18.24 | 12.30% |
| PRE TEST | 83.64 | 29.36 | 35.10% |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

Tabla 12: Contratación de hipótesis

| | | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | | |
|----------------------|-------|--|----------|----------|
| Prueba de Hipótesis | t | Sig. (bilateral) | Inferior | Superior |
| Clima Organizacional | 7,902 | ,000 | 64,945 | 153,790 |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores

En la tabla N° 11, se observa que, antes de aplicar el programa de liderazgo participativo los trabajadores obtuvieron un puntaje promedio de 83.64, después de aplicarles el programa a los trabajadores su puntaje promedio de clima organizacional aumentó a 148.27 puntos. También se observa que en los puntajes del post test están mejor distribuido (distribución homogénea) que los puntajes del pre test (12.30% < 35.10%).

En la tabla N° 12, se observa que, como el valor de la prueba t estudent para muestras relacionadas ($p = 0.000$) es altamente significativo ($p < 0.01$). Entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Con una confiabilidad del 99%.

IV. DISCUSIÓN

Para el presente trabajo de investigación titulado “programa de liderazgo participativo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén 2015” se llegó a los siguientes resultados:

Tabla y/o grafico 01; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 38.9% se encontraron en un nivel malo de clima organizacional, en un 50% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su clima organizacional en el trabajo, logrando un 44.4% al nivel bueno y el 55.6% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 02; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de motivación, en un 47.2% en el nivel regular y el 19.4% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su motivación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 03; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 27.8% se encontraron en un nivel malo de liderazgo, en un 55.6% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su liderazgo en el trabajo, logrando un 55.6% al nivel bueno y el 44.4% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 04; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Toma de decisiones, en un 41.7% en el nivel regular y el 13.9% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Toma de decisiones en el trabajo, logrando un 50% al nivel bueno y el 50% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 05; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 22.2% se encontraron en un nivel malo de Identidad, en un 61.1% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Identidad en el trabajo, logrando un 61.1% al nivel bueno y el 38.9% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 06; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 19.4% se encontraron en un nivel malo de Comunicación, en un 52.2% en el nivel regular y el 27.8% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Comunicación en el trabajo, logrando un 77.8% al nivel bueno y el 22.2% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 07; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 36.1% se encontraron en un nivel malo de Innovación, en un 58.3% en el nivel regular y el 5.6% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Innovación en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 08; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Conflicto cooperación, en un 47.2% en el nivel regular y el 8.3% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Conflicto cooperación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 09; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de Recompensa, en un 44.4% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Recompensa en el trabajo, logrando un 47.2% al nivel bueno y el 52.8% al nivel regular.

Tabla y/o grafico 10; se observa que, antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 30.6% se encontraron en un nivel malo de Confort, en un 47.2% en el nivel regular y el 22.2% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Confort en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

Estos resultados son comparados con:

Gonzales, J. (2011), en su tesis de maestría titulada: Programa de Estrategias Metodológicas de Relaciones Interpersonales para la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa Inicial 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”- distrito de Monsefú - Chiclayo" arribó a las siguientes conclusiones: El Programa de Estrategias Metodológicas que se ha aplicado, ha resultado lo suficientemente válido para la

Institución Educativa Inicial N° 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”; constituyendo una alternativa eficaz para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en la institución educativa. El Programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales aplicado está centrado en estrategias: Capacitación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, diálogo abierto, cultura de comunicación asertiva y empática, metas y compromisos institucionales, política de incentivos y recompensas a los trabajadores, puestas en práctica han permitido mejorar las relaciones interpersonales y lograr un clima institucional favorable en la Institución Educativa Inicial N° 074 “Nuestra Señora de la Misericordia”.

Y finalmente los resultados son corroborados por:

Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert; quien manifiesta que ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo (Likert, 1965). Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre habrá una posibilidad de poner orden en la propia pieza, aun cuando no se pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de "demostración" de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen

las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

V. CONCLUSIÓN

La aplicación del programa de liderazgo participativo mejoró el clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua.

Se demostró la efectividad del Programa Liderazgo Participativo en la mejora del clima organizacional en los trabajadores del proyecto especial Jaén, San Ignacio y Bagua, 2017. Mediante la prueba t student para muestras relacionadas.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 38.9% se encontraron en un nivel malo de clima organizacional, en un 50% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su clima organizacional en el trabajo, logrando un 44.4% al nivel bueno y el 55.6% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de motivación, en un 47.2% en el nivel regular y el 19.4% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su motivación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 27.8% se encontraron en un nivel malo de liderazgo, en un 55.6% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo

participativo a los trabajadores mejoraron su liderazgo en el trabajo, logrando un 55.6% al nivel bueno y el 44.4% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Toma de decisiones, en un 41.7% en el nivel regular y el 13.9% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Toma de decisiones en el trabajo, logrando un 50% al nivel bueno y el 50% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 22.2% se encontraron en un nivel malo de Identidad, en un 61.1% en el nivel regular y el 16.7% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Identidad en el trabajo, logrando un 61.1% al nivel bueno y el 38.9% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 19.4% se encontraron en un nivel malo de Comunicación, en un 52.2% en el nivel regular y el 27.8% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Comunicación en el trabajo, logrando un 77.8% al nivel bueno y el 22.2% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 36.1% se encontraron en un nivel malo de Innovación, en un 58.3% en el nivel regular y el 5.6% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Innovación en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 44.4% se encontraron en un nivel malo de Conflicto cooperación, en un 47.2% en el nivel regular y el 8.3% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Conflicto cooperación en el trabajo, logrando un 58.3% al nivel bueno y el 41.7% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 33.3% se encontraron en un nivel malo de Recompensa, en un 44.4% en el nivel regular y el 11.1% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Recompensa en el trabajo, logrando un 47.2% al nivel bueno y el 52.8% al nivel regular.

Antes de aplicar el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores, el 30.6% se encontraron en un nivel malo de Confort, en un 47.2% en el nivel regular y el 22.2% en el nivel bueno. Después que se les aplico el programa de Liderazgo participativo a los trabajadores mejoraron su Confort en el trabajo, logrando un 52.8% al nivel bueno y el 47.2% al nivel regular.

VI. RECOMENDACIONES

Los resultados se entregarán a las autoridades competentes del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua, con la finalidad de que les haga llegar los resultados obtenidos a todos los trabajadores.

Que el directorio del proyecto especial Jaén, san Ignacio y Bagua contrate a un profesional de Psicología organizacional con la finalidad de Aplicar talleres a todos los trabajadores de dicha institución gubernamental con la finalidad de que mejoren la calidad humana.

VII. PROGRAMA

PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES

1.1. INSTITUCIÓN: Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua

1.2. LUGAR: Jaén

1.3. DURACIÓN: 03 meses

1.4. AUTORES: Br. CHAVEZ PEREZ, JAIME

Br. MEDINA PERALTA, ERICSSON

II. INTRODUCCIÓN

El presente programa de capacitación en liderazgo participativo tiene por finalidad mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa; para que a su vez influyan sus resultados en una mejora calidad de servicio educativo, transmitiendo a los estudiantes en general un mejor clima de trabajo y sobre todo la enseñanza de valores a través del reconocimiento de los otros en general. Este programa de intervención se ha desarrollado en base a talleres que se han trabajado; buscando la integración entre los miembros de la institución.

El estudio de las capacitaciones de liderazgo ha tenido un notable auge en los últimos años. Se ha incrementado el número de publicaciones científicas sobre el tema, surgiendo una gran variedad de programas y procedimientos de tratamiento para aumentar la competencia social.

Schaffer (2000) señala que Hartup en (1992) concluyó que las relaciones entre iguales contribuyen en gran medida no solo al desarrollo cognitivo y social sino además a la eficacia con la que funcionamos como adultos, postuló que la mejor forma de adaptarse a la vida adulta no es el cociente de inteligencia ni las calificaciones ni el comportamiento en el trabajo sino la habilidad que el sujeto posea para

Este programa debe ser entendido como un proceso educativo permanente, continuo y sistemático y no como una meta.

Los Autores.

III. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficacia de un programa de capacitación en liderazgo participativo con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores del proyecto especial.

IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Promover con la comunidad jaenana la reflexión sobre lo que ocurre en el entorno, a fin de identificar los riesgos existentes y las estrategias que ayudarán a prevenirlos.

Promover la participación de la comunidad en la identificación de los problemas y en el establecimiento de compromisos para resolverlos, distinguiendo lo que compete a cada integrante atender y lo que escapa de las posibilidades de intervención.

Reconocer que la localidad es una institución permeable, que recibe influencias negativas y positivas del entorno, pero que también aporta elementos para transformarlo.

Reflexionar sobre las prácticas de riesgo –que frenan la acción comprometida– y las que debemos fortalecer porque apuntan hacia la protección, la seguridad y el logro de los proyectos.

Transformar viejas prácticas que no ayudan, vencer la resistencia de quienes prefieren ignorar los problemas y refugiarse en la comodidad de la simulación.

V. TEORÍA

5.1. Teoría Cognitiva

El modelo Cognitivo en psicología, es un desarrollo teórico y aplicado novedoso, productivo y de amplio alcance, en cuanto a su capacidad de explicar, predecir y controlar las particularidades de los diversos fenómenos psicológicos, interpersonales, clínicos, organizacionales e incluso sociales. Su propuesta se enmarca en los principios de la producción de conocimiento basado en una metodología científica y en el desarrollo consecuente de tecnologías que, basadas en la evidencia, sean susceptibles de ser aplicadas a los distintos requerimientos profesionales, para satisfacer las demandas de la población.

5.2. Enfoque Sistémico

La epistemología sistémica en su aplicación a la terapia familiar adquirió desarrollo desde las décadas de 1950 y 1960, y desde entonces no ha dejado de desarrollarse. Debido a que en sus comienzos se desarrolló especialmente estudiando la dinámica de la organización familiar, actualmente se habla de terapia familiar sistémica, como una manera genérica de mencionar a las lecturas sistémicas que se ocupa de las organizaciones humanas en general.

A grandes rasgos la terapéutica apoyada en concepciones sistémicas (Terapia familiar sistémica TFS, Terapia de pareja, o en grupos) se nutre principalmente de tres grandes fuentes.

Por un lado, en la Teoría General de Sistemas, según la cual un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran, de esta manera un sistema puede ser cerrado (cuando no intercambia información con su entorno) o abierto (cuando intercambia información con su entorno, por lo que es modificado y a la vez modifica a ese mismo contexto). Según la teoría general de los sistemas cualquier cambio en un miembro del sistema afectará a los demás, de esta manera se piensa en la “totalidad”, y no en “sumatividad”, porque las pautas de funcionamiento del sistema no son reducibles a la suma de sus elementos constituyentes.

VI. FUNDAMENTOS

6.1 Fundamento Epistemológico

Siendo para Piaget, la epistemología "el estudio del pasaje de los estados de menor conocimiento a los estados de un conocimiento más avanzado", este programa de capacitación en liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el clima organizacional entre los trabajadores y como producto de este estudio se construye una serie de actividades, para concordar en un clima de armonía y salud mental entre los trabajadores y así este nuevo conocimiento se aporta a la ciencia de la educación como una alternativa para la prevención del bullying.

6.2 Fundamento psicológico

Dentro del fundamento psicológico debe conocerse las características evolutivas de las áreas cognitivas, comunicativa y socio afectivo de los sujetos para basarse en estos aspectos es que se ha construido el programa de esta investigación.

Es importante acotar que dentro del fundamento psicológico se tiene en cuenta la inteligencia emocional.

6.3. Fundamento pedagógico

Se propone el máximo desarrollo de las capacidades, habilidades y potencialidades del sujeto (Kohlberg y Meyer, 1972). La Orientación puede ser un agente activador y facilitador de ese desarrollo. Esto supone considerar al individuo en continuo crecimiento personal. La Orientación es un proceso que va acompañando al sujeto a lo largo de este desarrollo. Es decir, los programas de Orientación deben ser proactivos y encaminados al desarrollo de las potencialidades. El principio del desarrollo implica una orientación que atienda a todos los aspectos del desarrollo humano.

Para este estudio se tuvo en cuenta para el diseño de las sesiones de aprendizaje y la elección de las estrategias metodológicas este fundamento pues nos basamos en las teorías clásicas pedagógicas como Jean Piaget, David Ausubel y Lev Vigotsky.

6.4. Fundamento filosófico.

En la actualidad diferentes teóricos de la filosofía de la educación, Martínez y Blanco (2003) plantean que, aunque es una ciencia joven pues sus inicios se consideran

hacia finales del siglo XIX, ya en las reflexiones filosóficas de La República de Platón hay indicios de estos estudios.

Es válido recordar que el referente teórico de esta ciencia está en los diferentes presupuestos filosóficos de corrientes y escuelas desde la antigüedad hasta hoy. No obstante, para esta investigación las premisas del enfoque filosófico se basan en el conocimiento de la persona y de su entorno, no olvidemos que la naturaleza del objeto de estudio de la filosofía de la educación es controvertida, polémica y sumamente diversa; finalmente podemos afirmar que “dicha disciplina es la brújula orientadora y la guía teórica necesaria que ofrece “la unidad de pensamiento que tiene que dar coherencia a las diferentes respuestas que se ofrezcan a todas las esferas del proceso educativo” (Chávez, 2003).

VII. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO

7.1 Flexible

El programa de capacitación en liderazgo participativo para mejorar el clima organizacional, es estructurado en actividades las cuales no son rígidas pues se adaptan al contexto de los sujetos en estudio.

7.2 Contextual

El programa está construido en base al contexto de cada sujeto teniendo en cuenta su realidad familiar.

7.3 Diversificada

El programa se encuentra construido en una temática que incluye varios aspectos sobre liderazgo.

7.4 Integral

El programa abarca temáticas versadas holísticamente, debido a que no sólo se preocupa por el desarrollo de del liderazgo del sujeto ni el fomento de las relaciones interpersonales, sino también incluye aspectos de socialización, trabajo en equipo y un aprendizaje colaborativo.

VIII. METODOLOGÍAS

| FASES | PROCESO |
|-------------------|--|
| 1. Motivación. | - Expectativa, interés. |
| 2. Desarrollo. | - Activación de los procesos afectivos, cognitivos y psicomotores. |
| 3. Afianzamiento. | - Recuerdo y transferencia. |
| 4. Evaluación. | - Respuesta. |

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOCRAMA DE ACTIVIDADES

| N° | TEMA | FECHA |
|----|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Taller N° 01: Torbellino de ideas. | Del 22 al 26 de Junio |
| 2 | Taller N° 02: Técnica de la pregunta. | Del 29 de Junio al 3 de Julio |

| | | |
|----|---|--------------------------|
| 3 | Taller N° 03: El barco se hunde | Del 6 al 10 de Julio |
| 4 | Taller N° 04: Risoterapia ja – je – ji – jo – ju | Del 13 al 17 de Julio |
| 5 | Taller N° 05: el regalo de la alegría | Del 20 al 24 de Julio |
| 6 | Taller N° 06: Lecturas | Del 30 al 31 de julio |
| 7 | Taller N° 07: Ejercicios | Del 3 al 7 de agosto |
| 8 | Taller N° 08: Autoestima | Del 10 al 14 de agosto |
| 9 | Taller N° 09: Autoconcepto | Del 17 al 21 de agosto |
| 10 | Taller N° 10: Liderazgo | Del 24 al 28 de agosto |
| 11 | Taller N° 11: Resolución de conflictos I | Del 1 al 5 de setiembre |
| 12 | Taller N° 12: Resolución de conflictos II | Del 8 al 12 de setiembre |

Medios y materiales.

Para el desarrollo de estas actividades que se muestran en el cronograma se ha procedido a elaborar un listado de los materiales que se van a utilizar en el desarrollo de estos talleres: plumones; separatas; papel sábana; plumones para pizarra; equipo de audio; proyector multimedia; una computadora; papel bond y lápices.

I. Evaluación

La evaluación del presente programa se realizará por medio de un cuestionario el cual ha sido validado por medio del criterio denominado juicio de expertos.

| SECUENCIA DE SESIÓN | | SITUACIONES DE APRENDIZAJE | ACCIONES DE LOS PARTICIPANTES | PROCESOS COGNITIVOS |
|-------------------------------|------------------------|---|---|---|
| APRENDIENDO DE LO QUE SABEMOS | EVALUANDO LO APRENDIDO | <p>Se realizan los talleres permanentes (saludo y control de asistencia).</p> <p>MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Se promueve el interés de las estudiantes a través de palabras motivadoras de la profesora investigadora <p>RECOJO DE SABERES PREVIOS:</p> <p>El investigador formula preguntas sobre los temas que les gustaría saber:</p> <p>Invitamos a todas los estudiantes a cantar: “Mi Nombre”</p> <p>CONFLICTO COGNITIVO:</p> <p>Se plantea las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aprenderemos hoy? ¿Cómo les aportará a sus vidas lo que aprendan en este día? Se declara el tema. <p>CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> El investigador desarrolla la actividad considerada en el anexo <p>APLICANDO LO APRENDIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> El investigador en todo momento despeja dudas de los estudiantes. El investigador refuerza secuencialmente la información aclarando dudas. | <p>-Actúan en forma coordinada de acuerdo a las acciones que se realizan.</p> <p>-Participan frente a interrogantes propuestas por el investigador.</p> <p>-Preguntan dudas que tuvieran al investigador.</p> <p>Escuchan opiniones de sus compañeros</p> | <p>-Atienden indicaciones</p> <p>-</p> <p>Observan, participan dando sus opiniones</p> <p>Perciben y participan activamente</p> |

TALLER N° 01: TORBELLINO DE IDEAS

Objetivo:

Desarrollar y ejercitar la imaginación, la cual se entiende por la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, e integrarlos de una manera más amplia.

Desarrollo:

□ El monitor del grupo precisa el problema a tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Designando a una persona para que registre las ideas que se expongan.

□ Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; no se discuten la factibilidad de las sugerencias; debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad; los miembros deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

□ Los miembros exponen su punto de vista sin restricciones, y el monitor solo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien sin las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los permisos, y siempre se esfuerzan por mantener una atmósfera propicia para la participación espontánea.

□ Terminado el plazo previsto para la "Creación" de ideas, se pasa a considerar - ahora con sentido crítico y en un plano de realidad viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.

□ El monitor del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.

Material:

Recurso humano, Pizarra y Marcadores Acrílicos.

Observación:

El torbellino de ideas tiene como función, crear ese clima informal, permisivo al máximo, despreocupando, sin críticas y estimular el libre vuelo de la imaginación.

TALLER N° 02: TÉCNICA DE LA PREGUNTA

Objetivo:

Interacción y participación.

Desarrollo:

Luego de ser expuesta la temática al grupo de participantes, el facilitador hará preguntas alusivas al tema: ¿Qué aprendieron?, ¿Cómo se sintieron?, ¿Lo aprendido lo pueden aplicar en la vida diaria?

Material:

Recurso Humano

Observaciones:

Con esta técnica se pretende que el participante interactúe y lleve la información a su vida cotidiana.

TALLER N° 03: EL BARCO SE HUNDE

Objetivo:

Animación y formación de grupos.

Desarrollo:

En primer lugar, se da la orden de que todos los participantes deben ponerse de pie. El técnico cuenta una historia, adaptada al medio y lugar. Por ejemplo, en el campo no conocen los barcos, pero sí los camiones, entonces se dice: “todos nosotros estamos viajando en un camión a Santacruz, salimos y en el camino se rompen los frenos del

camión y para no morir todos tenemos que agruparnos en grupos de cuatro personas”. Por lo tanto cada grupo debe estar conformado por cuatro personas, si en el grupo hay menos o más personas, el técnico los declara eliminados. Se repite la historia, esta vez cambiando la causa del accidente y también el número de personas que deben formar cada grupo. Por ejemplo: “continuamos viajando, cuando de pronto una enorme piedra aparece en el camino y para que el camión no se vuelque tenemos que agruparnos de 2 personas”. Como en toda dinámica de animación, las órdenes deben darse rápidamente para hacerla ágil, sorpresiva y humorística. Cuando el grupo es demasiado grande (más de 30 personas), se debe considerar el ambiente, que debe ser amplio como para que todos puedan participar en la dinámica.

Material:

Recurso Humano

Observaciones:

Es una técnica participativa de animación que es utilizada preferentemente cuando el grupo se encuentra cansado o desanimado. También se utiliza para formar grupos de trabajo de manera más heterogénea.

TALLER N° 04: RISOTERAPIA JA – JE – JI – JO – JU

Objetivo:

Facilitar la animación grupal.

Desarrollo:

Con la mano en el abdomen, aspirar todo el aire posible y expulsarlo diciendo: jajaja, jejeje, jijiji, jojojo, jujuju, tres veces cada una. Cada una en estas risas es favorable para una parte de nuestro organismo; por ejemplo, jojojo, para el aparato digestivo, y el jujuju para el riego cerebral.

Material:

Recurso Humano

Observaciones:

Con esta técnica se pretende que el participante interactúe y lleve la información a su vida.

TALLER N° 05: EL REGALO DE LA ALEGRÍA.

Objetivo:

☐ Promover un clima de confianza personal, de valorización personal, y un estímulo positivo, en el seno del grupo.

☐ Dar y recibir retroalimentación positiva en un ambiente grupal.

Desarrollo:

- a. El instructor formará subgrupos y proporcionará papel a cada participante.
- b. El instructor hará una exposición, como la siguiente: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces nos quedamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y no nos preocupamos por hacer cosas menores, y que tienen mayor valor."
- c. El instructor les comunica a los participantes que escriban un mensaje para cada compañero del subgrupo. El mensaje da diferentes reacciones a los participantes ya sean positivas o negativas.
- d. El instructor presentará sugerencias, procurando que cada participante envíe su mensaje a todos los miembros del subgrupo incluyendo a las personas que no les caen bien. Sus indicaciones serán las siguientes:

□ Procure ser específico, diciendo, por ejemplo: "Me gusta tu manera de reírte, cada vez que te diriges a alguien lo haces con mucho respeto" ahí ya te estás expresando correctamente.

□ Procure escribir un mensaje especial que se dirija amablemente al participante para poder aplicarlo a los demás.

□ Incluya a todos, aunque no los conozca lo suficiente, busque algo positivo de cada uno de los participantes.

□ Procure decir a cada uno lo que observó dentro del grupo, sus puntos altos, sus éxitos, y hágalo siempre en primera persona, o sea "A mí me gusta " o " Yo siento "etc.

□ Dígle a la otra persona lo que encuentra en ella que lo vuelve a usted muy feliz.

e. Los participantes podrán, firmar el mensaje si ellos lo desean.

f. Escritos los mensajes, se doblarán, se pondrá en el lado de afuera el nombre del participante al que va dirigida la carta y serán colocadas en una caja para ser recogidos.

g. Después de que todo hayan leído sus mensajes, se procede a hacer los comentarios sobre las reacciones de los participantes.

h. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Material:

Recurso Humano

Observaciones:

Con esta técnica se pretende que el participante interactúe y lleve la información a su vida.

TALLER N° 06: LECTURAS

Lectura 01: UN VASO DE LECHE

Un día, un muchacho pobre que vendía mercancías de puerta en puerta para pagar su escuela, encontró que sólo le quedaba una simple moneda de diez centavos, y tenía hambre. Decidió que pediría comida en la próxima casa. Sin embargo, sus nervios lo traicionaron cuando una encantadora mujer joven le abrió la puerta. En lugar de comida pidió un vaso de agua.

Ella pensó que él joven parecía hambriento así que le trajo un gran vaso de leche. Él lo bebió despacio, y entonces le preguntó:

- "¿Cuánto le debo?"

- "No me debes nada," contestó Ella. "Mi madre siempre nos ha enseñado a nunca aceptar pago por una caridad".

Él dijo... - "Entonces, te lo agradezco de todo corazón." Cuando Howard Kelly se fue de la casa, no sólo se sintió físicamente más fuerte, sino que también su fe en Dios y en los hombres era más fuerte.

Él había estado listo rendirse y dejar todo. Años después esa joven mujer enfermo gravemente. Los doctores locales estaban confundidos. Finalmente la enviaron a la gran ciudad, donde llamaron a especialistas para estudiar su rara enfermedad.

Se llamó al Dr. Howard Kelly para consultarle. Cuando oyó el nombre del pueblo de donde ella vino, una extraña luz llenó sus ojos. Inmediatamente subió del vestíbulo del hospital a su cuarto. Vestido con su bata de doctor entró a verla. La reconoció en seguida.

Regresó al cuarto de observación determinado a hacer lo mejor para salvar su vida. Desde ese día prestó atención especial al caso. Después de una larga lucha, ganó la batalla. El Dr. Kelly pidió a la oficina de administración del hospital que le enviaran la factura total de los gastos para aprobarla.

Él la reviso y entonces escribió algo en el borde y le envió la factura al cuarto de la paciente. Ella temía abrirla, porque sabía que le tomaría el resto de su vida para pagar todos los gastos. Finalmente la abrió, y algo llamo su atención en el borde de la factura. Leyó estas palabras. "Pagado por completo hace muchos años con un vaso de leche - (firmado) Dr. Howard Kelly". Lágrimas de alegría inundaron sus ojos y su feliz corazón oró así: "Gracias, Dios porque Tu amor se ha manifestado en las manos y los corazones humanos."

Lectura 02: LA FLOR DE LA HONESTIDAD

Se cuenta que allá por el año 250 a.C., en la China antigua, un príncipe de la región norte del país estaba por ser coronado emperador, pero de acuerdo con la ley, él debía casarse.

Sabiendo esto, él decidió hacer una competencia entre las muchachas de la corte para ver quién sería digna de su propuesta. Al día siguiente, el príncipe anunció que recibiría en una celebración especial a todas las pretendientes y lanzaría un desafío.

Una anciana que servía en el palacio hacía muchos años, escuchó los comentarios sobre los preparativos. Sintió una leve tristeza porque sabía que su joven hija tenía un sentimiento profundo de amor por el príncipe. Al llegar a la casa y contar los hechos a la joven, se asombró al saber que ella quería ir a la celebración y sin poder creerlo le preguntó:

- ¿Hija mía, que vas a hacer allá? Todas las muchachas más bellas y ricas de la corte estarán allí. Sácate esa idea insensata de la cabeza. Sé que debes estar sufriendo, pero no hagas que el sufrimiento se vuelva locura.

Y la hija respondió:

- No, querida madre, no estoy sufriendo y tampoco estoy loca. Yo sé que jamás seré escogida, pero es mi oportunidad de estar por lo menos por algunos momentos cerca del príncipe. Esto me hará feliz.

Por la noche la joven llegó al palacio. Allí estaban todas las muchachas más bellas, con las más bellas ropas, con las más bellas joyas y con las más determinadas intenciones. Entonces, finalmente, el príncipe anunció el desafío:

- Daré a cada una de ustedes una semilla. Aquella que me traiga la flor más bella dentro de seis meses será escogida por mí, esposa y futura emperatriz de China.

La propuesta del príncipe seguía las tradiciones de aquel pueblo, que valoraba mucho la especialidad de cultivar algo, sean: costumbres, amistades, relaciones, etc. El tiempo pasó y la dulce joven, como no tenía mucha habilidad en las artes de la jardinería, cuidaba con mucha paciencia y ternura de su semilla, pues sabía que, si la belleza de la flor surgía como su amor, no tendría que preocuparse con el resultado. Pasaron tres meses y nada brotó. La joven intentó todos los métodos que conocía, pero nada había nacido. Día tras día veía más lejos su sueño, pero su amor era más profundo.

Por fin, pasaron los seis meses y nada había brotado. Consciente de su esfuerzo y dedicación, la muchacha le comunicó a su madre que sin importar las circunstancias ella regresaría al palacio en la fecha y hora acordadas sólo para estar cerca del príncipe por unos momentos.

En la hora señalada estaba allí, con su vaso vacío. Todas las otras pretendientes tenían una flor, cada una más bella que la otra, de las más variadas formas y colores. Ella estaba admirada. Nunca había visto una escena tan bella.

Finalmente llegó el momento esperado y el príncipe observó a cada una de las pretendientes con mucho cuidado y atención. Después de pasar por todas, una a una, anunció su resultado. Aquella bella joven sería su futura esposa.

Todos los presentes tuvieron las más inesperadas reacciones. Nadie entendía por qué él había escogido justamente a aquella que no había cultivado nada.

Entonces, con calma el príncipe explicó:

- Esta fue la única que cultivó la flor que la hizo digna de convertirse en emperatriz:

LA FLOR DE LA HONESTIDAD. Todas las semillas que entregué eran estériles.

Lectura N° 03: ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido!. Y, además, se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto. En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:- "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos".

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán. Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa.

En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos. Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo. Pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

TALLER N° 07: EJERCICIOS

A continuación, se presentan tres situaciones de comunicación asertiva, no asertiva o agresiva. Identifique la que corresponde a cada situación. Justifique su elección.

Situación 1. La semana pasada mi hermano tomo 20.000 Bs. De mi cartera sin pedírmelos; en consecuencia, no pude ver la película que quería, esa noche. El acostumbraba hacer cosas como estas, pero nunca le digo nada.

Situación 2. Una amiga bromeaba conmigo en la oficina. Yo tenía dolor de cabeza, así que le grité que era una persona desconsiderada, inmadura y me fui dejándola con la palabra en la boca.

Situación 3. El otro día iba yo con un amigo en el carro y éste prendió un cigarro; le dije que fumar en un espacio tan reducido y encerrado me molesta y le pedí de favor, que no fumara mientras estuviéramos dentro del carro. El apagó el cigarro

TALLER DE AUTOESTIMA

Objetivo. Conocer la importancia del concepto central de la psicoterapia Gestalt, el darse cuenta. Concepto que Branden llama “Vivir conscientemente” y que coloca como primer paso en el trabajo de la autoestima.

Darse cuenta. Se explica a los participantes lo que significa vivir conscientemente y la manera en la que puede enriquecerse la vida si se desarrolla la capacidad de darse cuenta de pensamientos, sentimientos y acciones. Se pregunta a cada uno de los asistentes cómo se está sintiendo en el momento presente.

Se da información de qué es la zona externa, zona interna y zona intermedia.

□ Trabajo de pares. Sentarse frente a frente con un compañero, observarse mutuamente y por turno decir frases que comiencen con: Ahora me doy cuenta de...

□ Hacer lo mismo con objetos de la zona externa.

□ Hacer el ejercicio con zona interna, distinguiendo una de otra.

Explicar el continuo de la conciencia y practicarlo. a) Hacer un ejercicio de ir y venir, de la zona interna a la externa y viceversa detectando cuándo interviene la zona media.

Focalización. En relajación dar las siguientes instrucciones: Contacta tu relajación... y tu respiración. Date cuenta de qué partes de tu cuerpo detectas más fácilmente... ¿Cuál es la sensación?... Da una palabra que describa la sensación... ponla dentro de una frase... Repite esta frase mentalmente varias veces... ¿Dónde sientes la tensión?... ¿De qué te habla esa sensación o tensión?... ¿Con qué la relacionas?... Salir lentamente de la relajación. Compartir y procesar.

Cierre de la sesión.

TALLER DE AUTOCONCEPTO

Objetivo. Darse cuenta que aprender a aceptarse con sus capacidades y debilidades es indispensable para lograr una autoestima alta.

Autoaceptación. Hablar al grupo de autoaceptación y para ejemplificar contar el cuento del pez y la golondrina. Un pez y una golondrina se hacen amigos. El pez quiere aprender a volar y la golondrina a nadar. Después de muchos intentos ambos deciden aceptarse como son, sin querer parecerse al otro y ser amigos aceptando las diferencias.

Explicar la teoría de las polaridades. En relajación inducir una fantasía tocando dos polaridades, por ejemplo la cordura y luego la locura o la debilidad y la fuerza. Procesar y trabajar de ser posible en integración de polaridades, con experimentos, silla vacía, teatralización, etc.

Aceptar sentimientos. En relajación detecta uno de tus sentimientos que no te resulta fácil afrontar: dolor, rabia, miedo, envidia, humillación... Aísla el sentimiento, ve si puedes enfocarlo claramente, quizás imaginando lo que normalmente te provoca... Ahora respira este sentimiento, es decir, céntrate en él... Imagina que lo inhalas y lo exhalas... Imagina cómo te sentirías si aceptaras ese sentimiento plenamente... Analiza tu experiencia... Dite a ti mismo: “En este momento estoy sintiendo esto y esto, sea cual sea el sentimiento y lo acepto plenamente”... Si el sentimiento existe, existe... “Ahora estoy analizando el mundo de la envidia, la humillación o lo que sea... Procesar.

Fantasía guiada. Imaginar a la persona de la cual te has sentido más amado(a) en tu vida, frente a ti... Date cuenta del amor que hay en su mirada y de lo que siente por ti... Cambia el lugar con ella y conviértete en esa persona, conscientizando lo que ve en ti que la hace amarte tanto... Acéptalo y vuelve a hacer el cambio... Ahora siente el amor que dicha persona te tiene y el tuyo propio. Procesar.

Cierre.

TALLER DE LIDERAZGO

Dinámica de grupo: “Filas Encontradas” Objetivo: Aprendizaje de herramientas y actitudes Gerenciales. Filas Encontradas

Reglas de juego

- ☐ Solo una persona por puesto.
- ☐ No sobrepasar a nadie de la misma fila.
- ☐ Solo sobrepasar a las personas de la fila contraria.
- ☐ No sobrepasar a más de una persona a la vez.
- ☐ No intercambiar puestos.
- ☐ Nunca retroceder.

Guía de reflexión individual y grupal

- ☐ ¿Cómo se siente al haber terminado el ejercicio?
- ☐ ¿Cuáles fueron los aspectos claves para tener éxito en la dinámica?
- ☐ De lo vivido en la dinámica, ¿Qué se llevaría como aprendizaje para su ambiente de trabajo?

TALLER DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS I y II

1.-PRESENTACIÓN. -JUEGO: "El nombre que te pillo". -Presentación del taller.

2.-DEFINICIÓN DE CONFLICTO. -Encuesta entre los participantes. -Hablar de que los conflictos son inevitables y necesarios. El objetivo no es eliminarlos o evitarlos sistemáticamente, sino saber encauzarlos. Hay que aclarar que tampoco hay que buscarlos, ni crear ocasiones de que se den. Lo importante es saber que para que haya crecimiento y maduración de las personas y grupos son necesarios los conflictos. Por ello hay que verlos de forma positiva, como ocasión de toma de conciencia y cambio a mejor. El objetivo es resolver los conflictos obteniendo mejoras para cada una de las partes. Pero

esto no siempre es posible, ya que hay conflictos que no tienen solución inmediata. En este caso el objetivo no es la resolución, sino la regulación, que permite vivirlos de forma lo más constructiva posible. -Dinámica: "Saltos". Diálogo.

CONFLICTOS INTERPERSONALES.

3.-CONFLICTOS PERSONALES E INTERPERSONALES. -Encuesta sobre conflictos personales y relacionados con el ámbito inmediato (familia, escuela, trabajo...) que afectan a l@s presentes. Vendría bien ir haciendo una lista en la pizarra o panel. - Dinámica de grupos: "Silencio". -Dinámica de grupos: "Salir del círculo" -Diálogo sobre las dos dinámicas anteriores.

4.-DINÁMICAS PARALIZANTES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. - Analizar los obstáculos que impiden que normalmente se haga una gestión madura de los conflictos: normas sociales, valores transmitidos en la educación, déficits educacionales, déficits de autoestima, sentimientos etc. -Dinámica de grupos: "Fumadores". Diálogo.

5.-PROPUESTAS CONCRETAS DE REGULACIÓN. -La comunicación asertiva. La importancia de sentarse y comunicarse desde los sentimientos, eludiendo los juicios. El saber los sentimientos provocados en la otra persona por mi actuación, me permite tomar conciencia de mis posibles equivocaciones, y acercarme a la otra persona desde un mayor descubrimiento de su realidad humana. Muchísimos conflictos se resuelven así de sencillamente. Lo único que hace falta es una buena dosis de honradez y sinceridad, por lo menos en una de las partes. -Dinámica de grupos: "Los planetas". Diálogo. -Texto: "Ver-juzgar-actuar". Presentación de una propuesta concreta para abordar conflictos importantes en el seno de un grupo.

CONFLICTOS DE LA SOCIEDAD.

6.-LOS CONFLICTOS A NIVEL SOCIAL. -Encuesta sobre los principales conflictos que se dan en la sociedad. También interesa escribirlos en pizarra o panel. - Estudiar las causas de cada uno de esos conflictos y cómo se están intentando resolver por parte de los "poderes públicos". -Hablar sobre cómo se resuelven los conflictos sociales en la sociedad: la ley del más fuerte, el dinero, el militarismo, la represión, el ejército (OTAN etc.), la policía, la cárcel, los medios de comunicación. De todas estas maneras los conflictos se intentan superar machacando a la parte más débil u ocultándoselos al resto de la sociedad, pero no se resuelven, y se generan nuevos conflictos cada vez peores (espiral de la violencia). Así, según pasa el tiempo, la sociedad es menos armónica y más conflictiva. El nivel de conflicto es cada vez más elevado y no hay posibilidades de regulación, ya que una solaparte se arroga la capacidad de resolución y la impone buscando únicamente la defensa de sus intereses. -Dinámica de grupos: "Okupas". Diálogo

7.-UNA PROPUESTA: LA NO VIOLENCIA. -A veces para solucionar los conflictos hay que provocar otros para poner a todas las partes en pie de igualdad. Poner ejemplos: Luther King, golpe de estado en Rusia, solidaridad danesa con los judíos etc. -Se puede dejar de colaborar con las dinámicas negativas del sistema. Hay diversos grados. El objetivo es recuperar el protagonismo de las personas en la sociedad. No delegar poder de decisión. Autogestión y asamblearismo. Poner ejemplos de ámbitos cercanos. Aclarar que estas propuestas están planteadas en horizontes de tiempo muy amplios, pero que ya son concretables -y están concretadas- a pequeña escala (poner ejemplos). Para ello es preciso un proceso pedagógico. Formación de las personas y los grupos. -Dinámica de grupos: "Fotos conflictivas" Diálogo.

8.-EVALUACIÓN. 9.-DESPEDIDA. -Juego de distensión: "Que viene el cartero". -Despedida y entrega de materiales.

VIII. REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas. Editorial Eumed.Net. Málaga
- Brunet, L. (2002) El Clima Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Caballero, A. (2003) Metodología de la Investigación Científica. Perú. UDEGRAF. S.A.
- Chiang, Maria Margarita. (2004), “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios”. Tesis Doctoral, no publicada.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003): Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- CONSULTORA CESTAR (2000): 12 variables a medir en Clima Organizacional; Citados por: Luc Brunet 1999, México, pp.40.
- Dale, C. (2003) “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Dalton, Hoyle, Dawn y Watts. (2007) “Relaciones Humanas”. 3ra. Edición. Editorial Thomson.
- Davis, K. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- D. Waldman, G. Ramírez, R. House y P. Puranam; “Does leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty”. Academy of Management Journal, Vol.38 N° 4, pp.943-974, 2001.
- Espinoza, O. (2009). “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”. Universidad César Vallejo
- Flores, J. (1999). El comportamiento humano en las organizaciones. 211 p. 1° Edición. Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria. Lima.

García, M. y Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali. Colombia. Documento inédito.

García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.

Gongalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

G. Evkall, L. Ryhammar; “Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College”. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7 N° 3, pp.126-130, 1997.

Hannan, J. Freeman M.; “The population ecology of organizations”. *American Journal of Sociology*, Vol.82 N° 5, pp.929-963, 1977.

L. Bourgeois, K. Eisenhardt; “Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry”. *Management Science*, Vol. 34 N° 7, pp. 816-835, 1988

Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

Meraz, J. (2010). “El Clima Organizacional en Compartamos Banco” México.

Rainey, R. Backoff y C. Levine; “Comparing public and private organizations”. *Public Administration Review*, Vol.32 N° 2, pp.233-244, 1976.

Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 01 de abril de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cuaya_1_mt/capitulo1.pdf

http://metodologiadelainvestigacion.over-blog.com/pages/CAPITULO_II-1179502.html

http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/667/1/TESIS-658.314_O71_01.pdf

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf

http://www.guiasalud.es/egpc/depresion_infancia/completa/documentos/anexos/anexo6.pdf

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext

<http://www.slideshare.net/ztyn/proyecto-de-investigacion-vivi>

http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552_Cap3.pdf

http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion_laboral.php

<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/academia/facultades/salud/comiteEtica/documentos/guias/consideracionesEticas.pdf>

ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución.

Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--------------------------|-------------------------|--|----------------|--|
| Sexo | Masculino | <input type="checkbox"/> | Femenino | <input type="checkbox"/> | | |
| Edad | De 20 a 34 | <input type="checkbox"/> | De 35 a 49 | <input type="checkbox"/> | De 50 a más | |
| Grado o nivel de estudios | Secundaria Instituto o Bachiller | <input type="checkbox"/> | Licenciado Magister | <input type="checkbox"/> | | |
| Condición Laboral | Contratado | <input type="checkbox"/> | Nombrado | <input type="checkbox"/> | | |
| Tiempo de Servicios | De 1 a 10 10 años | <input type="checkbox"/> | De 11 a 20 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | De 21 a más | |
| Cargo que desempeña | Directivos | <input type="checkbox"/> | Asistente de Función | <input type="checkbox"/> | Administrativo | |

III. INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- 1.-Totalmente en desacuerdo
- 2.-En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.-De acuerdo
- 5.-Totalmente de acuerdo

| DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| N | Conflicto Cooperación | | | | | |
| 1 | Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de un problema? | | | | | |
| 2 | Existe sana competencia entre mis compañeros? | | | | | |
| 3 | La innovación es característica de nuestra organización? | | | | | |
| 4 | Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios? | | | | | |
| 5 | Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de un problema? | | | | | |
| | Identidad | | | | | |
| 6 | ¿Me interesa el desarrollo de mi institución? | | | | | |
| 7 | Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los Objetivos de mi institución? | | | | | |
| 8 | Me siento a gusto de formar parte de la institución? | | | | | |
| 9 | Las tareas que desempeño corresponden a mi función? | | | | | |
| | Motivación | | | | | |
| 0 | 1 Mi contribución juega un papel importante en el éxito del Ministerio Público? | | | | | |
| 1 | 1 La labor que desempeño es valorada por todos los trabajadores del Ministerio Público? | | | | | |
| DIMENSIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N | Toma de decisiones | | | | | |
| 2 | 1 Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse? | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3 | 1 | Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas? | | | | | |
| 4 | 1 | ¿Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión? | | | | | |
| | | Comunicación organizacional | | | | | |
| 5 | 1 | Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo? | | | | | |
| 6 | 1 | Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo? | | | | | |
| 7 | 1 | La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona? | | | | | |
| 8 | 1 | Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores? | | | | | |
| 9 | 1 | Los trámites que se realizan en el Ministerio Público son simples y facilitan la atención? | | | | | |
| 0 | 2 | Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo? | | | | | |
| 1 | 2 | El Jefe supervisa constantemente al personal? | | | | | |
| 2 | 2 | Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo? | | | | | |
| DIMENSIÓN POTENCIAL HUMANO | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ° | N | Recompensa | | | | | |
| 3 | 2 | Recibo buen trato en mi trabajo? | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|
| 4 | 2 | En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada? | | | | | |
| 5 | 2 | Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados? | | | | | |
| | | Innovación | | | | | |
| 6 | 2 | Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones? | | | | | |
| 7 | 2 | Existe sana competencia entre mis compañeros? | | | | | |
| 8 | 2 | La innovación es característica de nuestra organización? | | | | | |
| 9 | 2 | Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios? | | | | | |
| | | Liderazgo | | | | | |
| 0 | 3 | Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del Ministerio Público? | | | | | |
| 1 | 3 | ¿Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable? | | | | | |
| 2 | 3 | Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos del Ministerio Público? | | | | | |
| 3 | 3 | Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo? | | | | | |
| | | Confort | | | | | |
| 4 | 3 | Recibo buen trato en mi trabajo? | | | | | |
| 5 | 3 | En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada? | | | | | |
| 6 | 3 | Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados? | | | | | |

ANEXO N° 02

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,989 | 36 |

| Ítems | DIMENSIÓN | Sub dimensiones | Correla | Alfa de Cronbach |
|--------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| | | | ción total de elementos | |
| Item1 | CULTURA ORGANIZACIONAL | Conflicto Cooperación | ,932 | ,989 |
| Item2 | | | ,927 | ,989 |
| Item3 | | | ,899 | ,989 |
| Item4 | | | ,901 | ,989 |
| Item5 | | | ,911 | ,989 |
| Item6 | | Identidad | ,908 | ,989 |
| Item7 | | | ,920 | ,989 |
| Item8 | | | ,926 | ,989 |
| Item9 | | | ,882 | ,989 |
| Item10 | | | ,887 | ,989 |
| Item11 | | Motivació n | ,862 | ,989 |
| Item12 | | Toma de decisiones | ,843 | ,989 |
| Item13 | | | ,832 | ,989 |

| | | | | |
|--------------|----------------------------------|--------------------------|------|------|
| Item14 | | | ,846 | ,989 |
| Item15 | | | ,861 | ,989 |
| Item16 | DISEÑO ORGANIZACIONAL | | ,831 | ,989 |
| Item17 | | | ,843 | ,989 |
| Item18 | | Comunica ción | ,808 | ,989 |
| Item19 | | organizacional | ,779 | ,989 |
| Item20 | | | ,694 | ,989 |
| Item21 | | | ,743 | ,989 |
| Item22 | | | ,804 | ,989 |
| Item23 | | | ,881 | ,989 |
| Item24 | | Recompe | ,906 | ,989 |
| Item25 | | nsa | ,906 | ,989 |
| Item26 | | | ,847 | ,989 |
| Item27 | | | ,806 | ,989 |
| Item28 | POTENCIAL HUMANO | Innovació | ,813 | ,989 |
| Item29 | | n | ,778 | ,989 |
| Item30 | | | ,834 | ,989 |
| Item31 | | | ,894 | ,989 |
| Item32 | | Liderazgo | ,858 | ,989 |
| Item33 | | | ,894 | ,989 |
| Item34 | | | ,785 | ,989 |
| Item35 | | Confort | ,776 | ,989 |
| Item36 | | | ,593 | ,990 |
| ANOVA | | | | |

| | | Suma de | Media | | | |
|---------------|-----------------------|-----------|-------|------------|------|------|
| | | cuadrados | gl | cuadrática | F | Sig |
| Inter sujetos | | 9725,563 | 240 | 40,523 | | |
| sujetos | Intra Entre elementos | 81,066 | 35 | 2,316 | 5,36 | ,000 |
| | Residuo | 3623,906 | 840 | ,431 | | |
| | Total | 3704,972 | 843 | ,439 | | |
| | Total | 13430,535 | 867 | 1,548 | | |

El instrumento es válido; el valor de la prueba F de ANOVA es altamente significativo ($p < 0.01$) y confiable; el valor del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach es mayor a 0.70

Validación del cuestionario sobre Clima Organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén

- I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la ficha técnica para medir el nivel del Clima Organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

II. Datos Generales:

Apellidos y Nombres del profesional experto:

Alarcón Sánchez, Alicia

Delgado Sánchez, Martha


Aspectos de Validación:


| INDICADORES | Criterios | DEFICIENTE 0-20 | | | | REGULAR 21-40 | | | | ACEPTABLE 41-60 | | | | BUENA 61-80 | | | | EXCELENTE 81-100 | | | |
|-------------|--|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|----------------|----|----|----|---------------------|----|----|-----|
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| VOCABULARIO | Es apropiado al nivel correspondiente | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| OBJETIVIDAD | Está expresado en indicadores precisos y claros. | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--|
| ORGANIZACIÓN | Los ítems presentan una organización lógica. | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| PERTINENCIA | Los ítems corresponden a la dimensión que se va a evaluar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| CONSISTENCIA | Basado en los aspectos teóricos y científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| COHERENCIA | Coherencia en la redacción de los indicadores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| METODOLOGÍA | El cuestionario responde al propósito de la investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|-----------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia | | | X | |
| Amplitud de contenido | | | X | |
| Coherente con los objetivos | | | | X |
| Claridad y protección | | | | X |
| pertinencia | | | | X |

Jaén, octubre del 2015


Alicia Alarcón Sánchez
 PSICOLOGA - CPNº 8800
 MARQUEZ CARRANZA
 Alicia Alarcón Sánchez
 DNI*33675684


UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN
 Dña. MARTHA J. DELGADO SÁNCHEZ
 C/Universidad, s/n 23002 JAÉN

Martha Janeth delgado Sánchez
 DNI*43493069



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 2 de 2

Yo Jaime Chávez Pérez, identificado con DNI N° 27072501, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Psicología Educativa de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA – JAEN 2017" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DNI: 27072501

FECHA: 17 de agosto del 2018

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|

| | | |
|---|--|---|
|  | AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV | Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2 |
|---|--|---|

Yo Ericsson Medina Peralta, identificado con DNI N° 41007905, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA – JAEN 21017"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA
DNI: 41007905

FECHA: 10 de Enero del 2019

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Solo para los que quieren salir adelante

ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **NORMA DEL CARMEN GÁLVEZ DÍAZ**, Asesor y revisor de la tesis de los maestrantes, Br. Chávez Pérez Jaime, Br. Medina Peralta Ericsson; titulada: **Programa de Liderazgo Participativo para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua – Jaén 2017**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de mayo del 2018

Dra. NORMA DEL CARMEN GÁLVEZ DÍAZ

DNI N° 17450252



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Medina Peralta Ericsson

INFORME TITULADO:

**Programa de liderazgo participativo para mejorar el
clima organizacional en los trabajadores del
Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén 2017.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 20/12/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Chávez Pérez Jaime
INFORME TITULADO:

**Programa de liderazgo participativo para mejorar el
clima organizacional en los trabajadores del
Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua - Jaén 2017.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 20/12/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN